

**PROPOSITION GAGNANTE :**  
**Guide pour les producteurs de nouveaux médias**

Sous la direction de Andra Sheffer  
Publication du Fonds de la radiodiffusion et des nouveaux médias de Bell

Copyright © 1999, Andra Sheffer (dir.)  
Fonds de la radiodiffusion et des nouveaux médias de Bell

Tous droits réservés. La reproduction, le stockage dans un système de recherche ou la transmission, en tout ou en partie, d'un extrait quelconque de cette publication, par quelque procédé que ce soit, électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, est interdit sans l'autorisation écrite du Fonds de la radiodiffusion et des nouveaux médias de Bell.

**Données de catalogage avant publication (Canada)**

Vedette principale au titre :

Proposition gagnante : Guide pour les producteurs de nouveaux médias

Publié aussi en anglais sous le titre : Create a Winning Proposal.  
ISBN 0-9685319-1-1

1. Médias--Finances. 2. Plan d'affaires. 3. Capital à risques I. Sheffer, Andra  
II .Fonds de la radiodiffusion et des nouveaux médias de Bell.

P96.E25C7314 1999                      658.15'22                      C99-900589-8

Version française sous la supervision de Claire Dion

Photo et maquette de la page couverture : Robert Dombaj, rdombaj@ica.net

Édité au Canada par :

Bell Broadcast and New Media Fund  
2 Carlton St., Suite 1709  
Toronto, Ontario M5B 1J3  
bellfund@istar.ca

Fonds de la radiodiffusion et des nouveaux médias de Bell  
1255, boul. Laird, bureau 275  
Ville Mont-Royal (Québec) H3P 2T1  
fbell@istar.ca

## TABLE DES MATIÈRES

Préface	1
1. Propositions de contenu pour les nouveaux médias <i>Lucie Hall</i>	3
2. Budgétisation pour les nouveaux médias <i>Charles Zamaria</i>	18
3. Financement pour les nouveaux médias	30
Bailleurs de fonds canadiens pour les nouveaux médias <i>Andra Sheffer</i>	37
4. Stratégies d'entreprise pour les nouveaux médias <i>Brian Katz</i>	40
5. Stratégies de marketing et de promotion pour les nouveaux médias <i>Bill Sweetman</i>	43
6. Épilogue : Les nouveaux médias – aujourd'hui et demain <i>Paul Hoffert</i>	49
Budget type d'une production de nouveaux médias	Annexe A



## PRÉFACE

Après avoir étudié plus de 200 demandes de financement adressées au Fonds de la radiodiffusion et des nouveaux médias de Bell, nos analystes ont tous conclu la même chose : peu de producteurs de nouveaux médias maîtrisent l'art de faire comprendre *sur papier* le contenu d'un projet numérique. De toute évidence, les compétences en préparation de budget, en financement et en commercialisation pour les nouveaux médias sont insuffisantes. Pour nous aider à évaluer et à comparer les demandes de financement très variées que nous recevons, nous avons suggéré aux producteurs d'utiliser quelques outils de base. Le Fonds Bell a conçu un budget type générique reposant sur des normes ainsi que le sommaire d'un plan de marketing et a joué un rôle de formateur dans le domaine. Ce Guide poursuit dans la même veine et contient des directives détaillées à l'intention des producteurs qui entreprennent de convaincre les investisseurs, les distributeurs, les fournisseurs ou les utilisateurs de la nature exceptionnelle de leur projet.

Le secteur du cinéma et de la télévision, qui compte déjà environ 20 ans d'expérience dans l'élaboration de plans d'affaires pour ce genre de projets, a tout naturellement servi de modèle en vue d'une adaptation pour le secteur des nouveaux médias. Les experts qui ont participé à la rédaction du présent Guide ont tous commencé dans le domaine du cinéma et de la télévision et sont devenus des sommités dans leurs spécialités respectives (autant que faire se peut dans le monde dynamique et changeant des nouveaux médias). Ce Guide vise donc à donner des conseils, des directives et des modèles de référence.

Les propositions doivent être aussi complètes et à jour que possible. Faute de répondre à toutes les questions, elles risquent d'être rejetées. Voici les éléments de base qui doivent entrer dans toute proposition :

- description du contenu,
- explication du fonctionnement du site,
- budgets détaillés,
- structure et sources de financement,
- plan de marketing et de promotion,
- antécédents de l'entreprise et de ses principaux membres,
- documentation juridique essentielle, notamment sur les droits,
- appuis,
- échéanciers,
- plan d'affaires portant sur les sources de revenus possibles liées à votre projet (généralement cela comprend le commerce électronique, la publicité, les commandites et les abonnements).

Bien entendu, le *contenu* d'une demande de financement est absolument essentiel, mais la *façon* de le présenter est également cruciale. La moindre chose peut avoir de l'influence sur un bailleur de fonds! Voici donc quelques trucs simples à considérer pour votre prochaine demande. Ils vous paraîtront peut-être évidents, mais souvent ils sont négligés.

1. Commencez par lire les directives les plus récentes des bailleurs de fonds éventuels pour vous assurer (a) que votre projet est admissible et (b) que vous respectez les échéances pour présenter votre demande. N'hésitez pas à communiquer directement avec le bailleur de fonds pour établir un contact personnel.
2. Présentez une demande complète, claire et détaillée. Soignez la présentation, faites preuve d'organisation, étiquetez vos documents, assurez-vous qu'ils sont à jour et accessibles. Incluez une lettre d'accompagnement concise soulignant les caractéristiques principales de votre projet et l'aide dont vous avez besoin. Si le bailleur de fonds est impressionné par votre remarquable aptitude à demander du financement, imaginez combien il aura confiance en votre aptitude à produire réellement votre projet.
3. Assurez-vous de fournir tous les renseignements nécessaires. Incluez tous les documents qui peuvent avoir une influence sur les bailleurs de fonds tels que les lettres d'appui, les articles favorables dans les journaux, les prix, les graphiques, les images ou des échantillons de votre travail.
4. Évitez d'envoyer des révisions, des annexes, des corrections, des documents, des télécopies et des courriels chaque jour.
5. Par contre, tenez l'investisseur au courant des changements importants, du financement obtenu ou des contrats intéressants approuvés.
6. Si vous présentez personnellement votre projet, assurez-vous d'avoir la formation et le talent nécessaires. Même si votre enthousiasme est un facteur important, vous devez faire en sorte d'utiliser au mieux le temps dont vous disposez auprès d'un bailleur de fonds éventuel.
7. Une fois annoncée la décision de soutenir ou non votre projet, soyez reconnaissant si vous avez obtenu ce que vous demandiez. Sinon, n'oubliez pas que vous présenterez sans doute encore d'autres demandes pour d'autres projets et que les bonnes relations établies avec le bailleur de fonds joueront longtemps en votre faveur.

Le Fonds de la radiodiffusion et des nouveaux médias de Bell continue d'encourager l'expérimentation dans les applications de télévision sur Internet. Nous sommes à la recherche de sites Web créateurs et innovateurs qui misent sur l'interaction et un contenu graphique et sonore fascinant en vidéo, animation, simulation ou autre. Les normes et les attentes sont toujours plus élevées, notamment à cause des changements technologiques dont le rythme demeure très soutenu. Ainsi, plus l'accès Internet à haute vitesse se répandra, plus la demande augmentera pour des services interactifs à large bande et contenant beaucoup plus de vidéo que dans le passé. Au Canada, des articles de journaux et des rapports annuels indiquent que plus de 175 000 abonnés disposent d'un accès Internet à haute vitesse, à l'aide de lignes à accès numérique fournies par les compagnies de téléphone ou de modems câbles. Une telle pénétration est impressionnante, surtout en comparaison avec les États-Unis. Le marché américain équivaut à environ dix fois la population canadienne, mais le nombre total d'abonnés se situe entre 600 000 et 700 000, soit moins de quatre fois plus qu'au Canada.

Nous espérons que vous accepterez de relever le défi que présentent les nouveaux médias et que ce Guide vous facilitera un peu les choses.

Andra Sheffer  
Directrice générale  
Fonds de la radiodiffusion et des nouveaux médias de Bell

# 1

## PROPOSITIONS DE CONTENU POUR LES NOUVEAUX MÉDIAS

*Aujourd'hui encore, personne ne sait vraiment  
à quoi ressemble un contenu interactif fascinant.*

Red Herring, janvier 1999

Les nouveaux médias en sont encore à leurs premiers balbutiements. Certains croient qu'il nous faudra au moins 50 ans avant de commencer à savoir les utiliser. On compare la période actuelle aux premières années du cinéma avant que D.W. Griffith n'établisse les règles de la syntaxe visuelle dans son film à grand déploiement historique *Birth of a Nation*. Déjà, la télévision numérique est à nos portes. D'ici l'an 2006, les télédiffuseurs américains devront abandonner leurs transmissions analogiques actuelles et diffuser des signaux numériques seulement. Le Canada suivra de près. Pour en savoir plus sur la télévision numérique, je vous recommande de visiter l'excellent site Web de PBS à [www.pbs.org/opb/crashcourse](http://www.pbs.org/opb/crashcourse) où se trouve « *Welcome to Digital TV: a Cringely Crash Course* ».

Les gens qui travaillent dans le domaine de la télévision sont les mieux placés pour explorer ces nouveaux médias. Pourtant, on sent une certaine animosité de la part des personnes qui exploitent déjà les nouveaux médias, qui considèrent les gens de la télévision comme des intrus. Cette animosité tient au fait que les gens des médias traditionnels donnent l'impression de ne pas comprendre les nouveaux médias, de les contaminer d'une certaine façon ou, pire encore, de les réduire en esclavage!

Bien des gens de la télévision, de l'édition et du cinéma ont mérité cette réputation peu enviable, car ils ont tendance à transposer sur ces nouveaux médias tout ce qu'ils ont déjà fait. Ils transforment ainsi de nouveaux médias dynamiques en dépôts de l'ancien. Pour les gourous de l'octet, les produits conçus dans cette optique sont des vieilleries inutiles. Ils reprochent aux gens de la télévision de ne pas prendre le temps de comprendre les nouveaux médias ni d'en maîtriser la puissance véritable.

Comment maîtriser la puissance des nouveaux médias? On peut commencer par examiner un grand nombre de produits, surtout les produits sur CD-ROM ou sur disque vidéo numérique (DVD) dont la technologie est plus avant-gardiste que celle qu'on trouve sur le Web. Les produits les plus évolués, ceux qui font vraiment avancer la technologie, sont les jeux et les produits destinés aux enfants. Ils devancent de loin tout ce qui se fait ailleurs.

Tous ces excellents produits de nouveaux médias ont pour dénominateur commun d'exploiter la puissance fondamentale des nouveaux médias, soit leur *interactivité*. Les produits interactifs ont du succès. Les produits qui ne le sont pas échouent.

Dans ce court chapitre, je décris comment rédiger une proposition de création d'un produit interactif gagnant. Ces principes de base s'appliquent aux produits publiés sur le Web aussi bien qu'à ceux qui sont livrés sur CD-ROM ou sur DVD. Même si l'interactivité des produits Web semble différer de celle des produits livrés sur disque, les différences sont superficielles. D'ici quelques années, toutes les fantaisies qu'on retrouve dans les produits sur disque seront

également offertes sur le Web. De fait, le Web et les disques ne sont plus des univers séparés et parallèles. Ils sont en train de converger, obéissant à la tendance forte dans le domaine des médias.

*Reconnaître le talent ou le potentiel des idées nouvelles a toujours été une science imprécise. Prenez le cas de Mike Smith, autrefois membre de l'équipe « Artistes et répertoire » chez Decca Records. Le 1<sup>er</sup> janvier 1962, il s'est rendu aux studios de la compagnie dans le nord de Londres pour auditionner un nouveau groupe musical. Le groupe a joué son répertoire et Smith a fait office de technicien à l'enregistrement. Après environ 15 pièces, en cette journée bien ordinaire, M. Smith est devenu quelqu'un d'extraordinaire : l'homme qui a rejeté les Beatles.*

CD-ROM Professional, mars 1996

Dans un secteur jeune et dynamique comme celui des nouveaux médias, la façon dont les bailleurs de fonds évaluent les propositions influera sur le caractère et la qualité du domaine. Pourtant, la rédaction de propositions n'est pas une entreprise aléatoire, à la merci des caprices des dieux. Les producteurs ont bien des outils pour améliorer leurs chances de voir se dénouer les cordons de la bourse. Pour cela, ils doivent créer un excellent document de conception contenant :

1. un organigramme,
2. une description de l'interface,
3. des spécifications fonctionnelles,
4. des spécifications techniques.

## **1. Comment créer un organigramme**

Rien ne cause plus de confusion dans le domaine du multimédia que les organigrammes. En effet, il existe au moins une douzaine de systèmes différents pour faire des organigrammes. De plus, les personnes qui savent comment s'y prendre ont tendance à ne pas dévoiler leur secret, pour conserver une longueur d'avance sur des concurrents éventuels. Bref, les organigrammes déroutent bien des gens.

Les organigrammes sont des documents essentiels utilisés tout au long du processus de développement multimédia, depuis les étapes de planification et de développement, en passant par le financement et jusqu'aux dernières étapes de la production. Un concepteur multimédia sans organigramme est comme un architecte sans plans. Le concepteur capable de produire un organigramme simple mais précis peut planifier son projet en détail et déceler les erreurs de conception et les corriger *avant* que le projet soit en production, où les révisions sont très longues et coûteuses. Un organigramme réalisé de main de maître est un outil très efficace pour obtenir du financement extérieur, car les organismes dispensateurs ont une meilleure idée du projet, sans compter l'équipe de production qui ne saurait s'en passer.

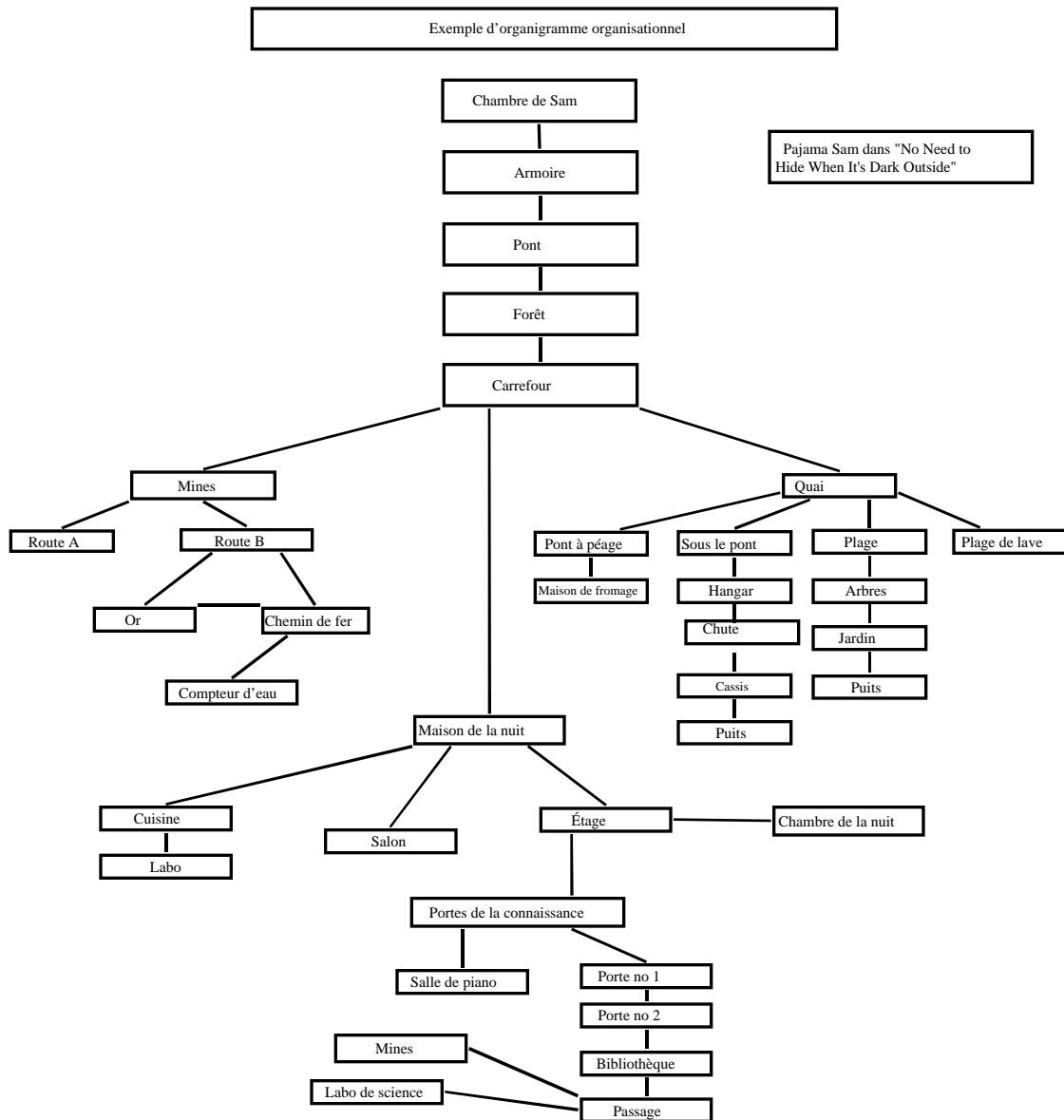
Comment apprend-on à faire un organigramme ? Comme je l'ai indiqué plus haut, plusieurs systèmes existent déjà. L'*organigramme organisationnel* et l'*organigramme de navigation* sont les mieux adaptés à la conception multimédia, mais ne répondent pas parfaitement aux besoins. Je les présente ici, de même que le *nouveau système d'organigramme multimédia* que j'ai créé grâce à une subvention de recherche que m'a accordée la Ryerson Polytechnic University.

Avant de poursuivre toutefois, il importe que vous connaissiez les symboles les plus utilisés dans les organigrammes. Vous en trouverez une liste complète sur le site Web de Ryerson à [www.rcc.ryerson.ca/schools/rta/flowchart](http://www.rcc.ryerson.ca/schools/rta/flowchart).

### L'organigramme organisationnel

L'organigramme organisationnel sert à illustrer l'organisation des principaux éléments d'information dans un programme interactif. Il vise principalement à vérifier la disposition du site et la logique des flux d'information. Voici un exemple d'organigramme organisationnel créé par un de mes étudiants il y a plusieurs années. Il montre le nombre et la disposition des emplacements géographiques utilisés dans le CD-ROM de *Humongous Entertainment, Pyjama Sam* dans « *No Need to Hide When its Dark Outside* »<sup>MC</sup>.

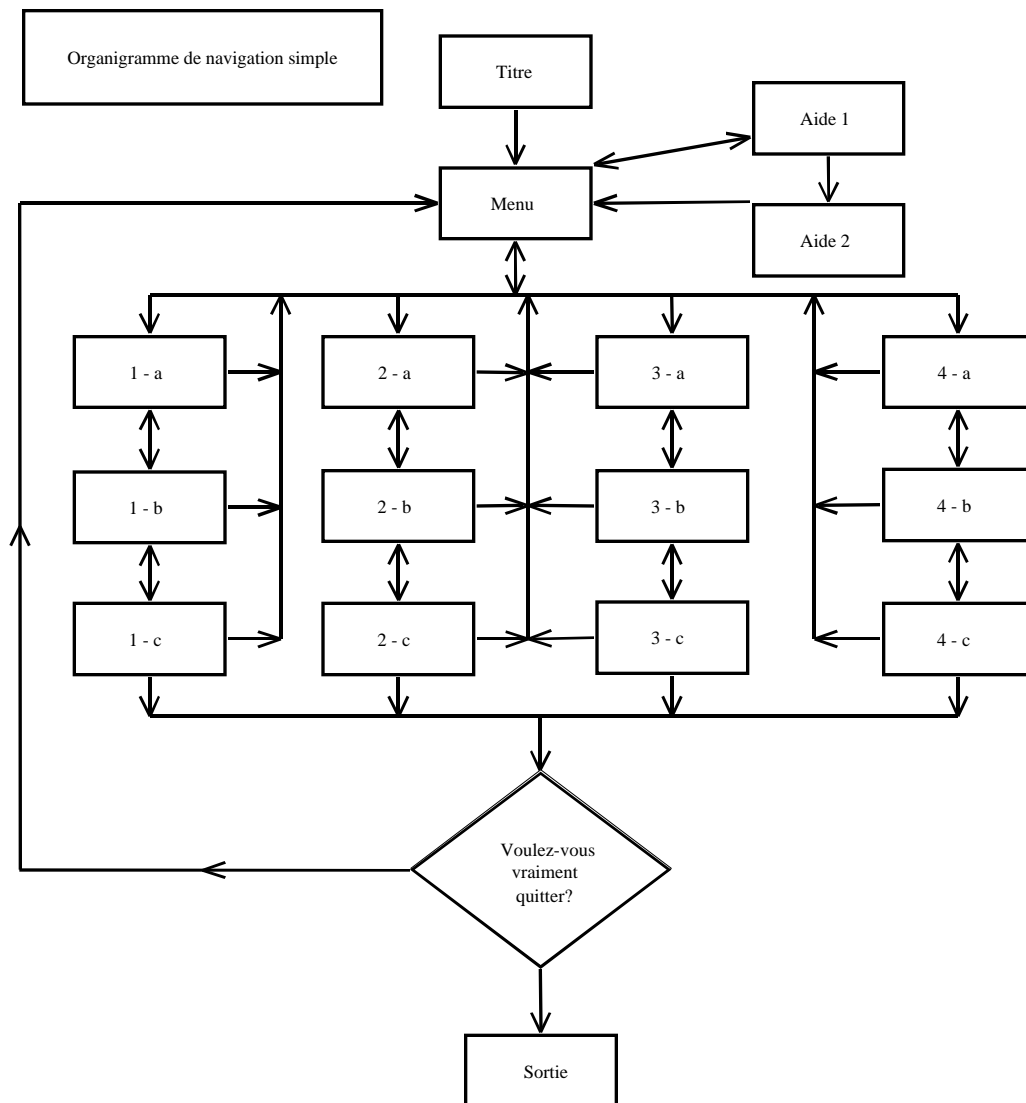
Figure 1.1



### L'organigramme de navigation

L'organigramme de navigation montre l'organisation de l'information *de même que* les voies de navigation que l'utilisateur peut emprunter dans le produit interactif. Ce type d'organigramme permet de vérifier que l'utilisateur a accès aussi efficacement que possible à tous les secteurs du produit – sans se perdre en chemin.

Figure 1.2



Les organigrammes de navigation ne sont pas difficiles à faire, mais ils peuvent devenir complexes surtout dans le cas de certains projets particulièrement compliqués. La conception des meilleurs sites au plan de la navigation repose sur un organigramme de navigation aussi simple que possible, ce qui est parfois plus facile à dire qu'à faire!

### ***Les commandes de navigation et les commandes globales***

Les commandes qui permettent à l'utilisateur de se déplacer d'un segment interactif à un autre s'appellent des commandes de navigation. Elles permettent à l'utilisateur d'aller vers les images interactives suivantes ou précédentes, de sauter plusieurs images plus loin ou de revenir au menu de départ.

Les navigateurs Netscape et Explorer contiennent des commandes « Suivant » et « Précédent » dans leur barre de boutons et on serait naturellement porté à y avoir recours en créant un document Web. Toutefois, ces commandes ne sont *pas* permanentes, car l'utilisateur peut les fermer à volonté. Il vaut donc mieux pour les concepteurs de créer leur propre barre de commandes de navigation et de l'afficher sur chaque page de leur site Web. D'ailleurs, les concepteurs de produits sur CD-ROM ou DVD l'ont toujours fait, puisqu'ils ne pouvaient pas compter sur les commandes de navigation d'un navigateur Internet.

Les commandes globales font sortir l'utilisateur de la séquence où il se trouve et le ramènent au menu principal. D'autres commandes globales permettent à l'utilisateur de quitter le programme ou de lancer la fonction de recherche. Lorsqu'ils planifient la navigation dans un site Web, un CD-ROM ou un DVD, les concepteurs doivent se rappeler d'inclure des commandes globales ainsi que des commandes de navigation classiques dans leurs organigrammes.

### ***L'organigramme multimédia***

Les organigrammes organisationnel et de navigation répondent assez bien aux besoins de la conception multimédia, mais sont incomplets. On y adjoint généralement d'autres documents qui expliquent toutes les fonctions incluses dans la conception du produit. J'ai fait des recherches pour trouver des façons de combiner en une seule page les caractéristiques du document de conception et de l'organigramme de navigation. Pour cela, j'ai dû ajouter de nouveaux symboles à la liste de symboles utilisés dans les organigrammes de navigation. Vous trouverez une description détaillée de ces nouveaux symboles ainsi que des symboles traditionnels dans le site Web [www.rcc.ryerson.ca/schools/rta/flowchart](http://www.rcc.ryerson.ca/schools/rta/flowchart). Grâce à ces nouveaux symboles, l'organigramme est beaucoup plus explicite. Voici un échantillon d'organigramme multimédia créé d'après la portion intitulée « *The Jack Attack* », dans le jeu sur CD-ROM bien connu, *You Don't Know Jack!*<sup>MC</sup> de World Opponent Network.



Mon travail sur l'organigramme multimédia est loin d'être terminé et les recherches se poursuivent. Le site Web contient de nombreux autres exemples d'organigrammes multimédias que vous pourrez imprimer et étudier à loisir. Le site vous donne également accès à beaucoup de ressources sur les organigrammes comme des articles, des logiciels et d'autres sites Web à consulter sur ce sujet.

## 2. Comment décrire une interface

Dans la conception d'un produit multimédia interactif, un des aspects les plus importants est la façon dont le produit fonctionne aux yeux des utilisateurs, ou plutôt la façon dont les gens se servent du produit. Le terme *interface utilisateur* désigne le point de rencontre entre un système interactif et la personne qui s'en sert. On vise avant tout à rendre cette interface *intuitive*, c'est-à-dire que l'interface fonctionne selon les attentes des gens. Pour cela, les concepteurs doivent être capables de prévoir les attentes des gens au sujet du fonctionnement du produit. Les produits interactifs considérés comme intuitifs ont exigé beaucoup de travail de conception pour prévoir, comprendre et gérer les attentes des gens.

### **La métaphore**

Le recours à une métaphore améliore considérablement le caractère intuitif d'un projet interactif. En multimédia, la métaphore désigne une image visuelle qui constitue la méthode principale de navigation. Les métaphores sont des *interfaces visuelles* qui captent l'attention des utilisateurs et les placent dans un contexte familier. Le site Web de l'Association canadienne de télévision par câble à [www.ccta.ca](http://www.ccta.ca) en donne un bon exemple. Il utilise deux métaphores complémentaires. En arrivant dans le site, l'utilisateur voit un canapé (figure 1.4). Le canapé est depuis longtemps associé au fait de regarder la télévision.

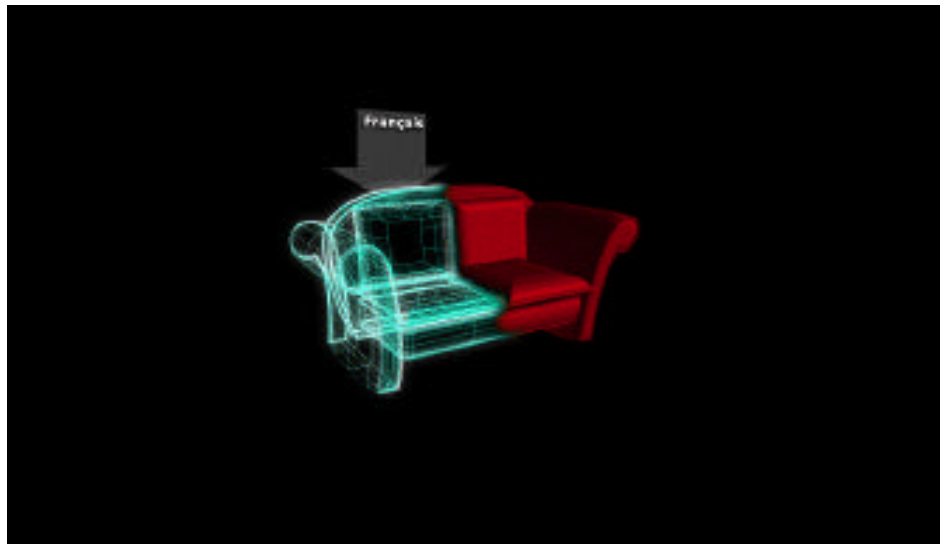


Figure 1.4

En glissant le curseur sur le canapé, l'utilisateur choisit la langue qui l'intéresse, le français ou l'anglais. Il est ensuite placé devant une autre métaphore encore plus habile : un poste de télévision et un convertisseur. En cliquant sur les boutons du convertisseur, le visiteur peut voir différents « programmes » sur le poste de télévision (figure 1.5) pour se renseigner sur l'ACTC.

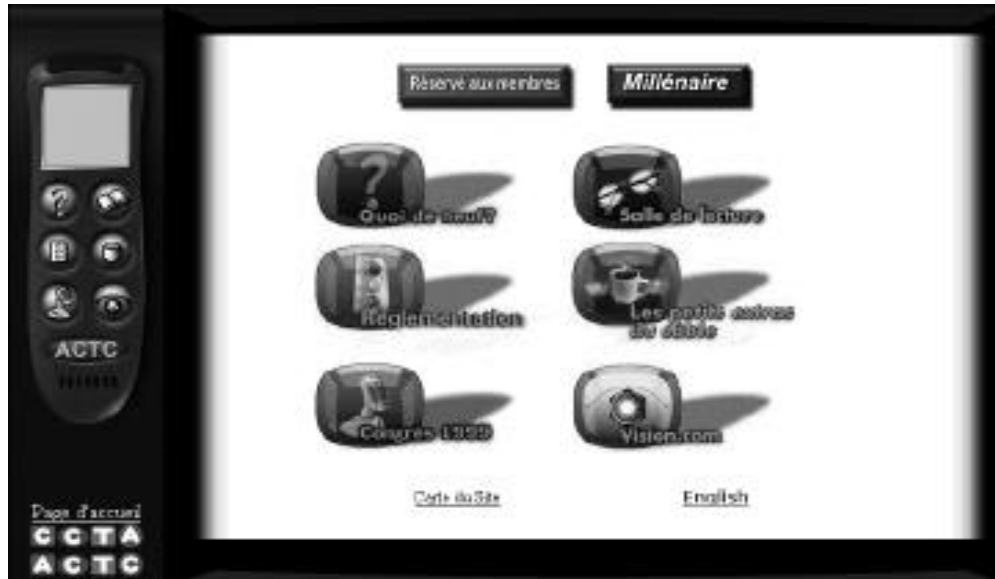


Figure 1.5

Habituellement toutefois, la plupart des concepteurs ne fondent pas leur système de navigation sur des métaphores. Ils utilisent plutôt l'environnement WIMP, appelé ainsi parce qu'il réfère aux fenêtres, icônes, menus et pointeur (curseur) qui caractérisent la plupart des bureaux électroniques sur ordinateur. Cette interface empile les documents ouverts directement l'un sur l'autre. Pour naviguer, il faut constamment ouvrir et fermer des fenêtres. L'environnement WIMP demeure utile pour les applications classiques de traitement de texte et de chiffrier, mais il est loin d'être idéal comme interface intuitive.

### **Icônes**

Les icônes sont des images qui représentent certaines fonctions ou utilitaires dont l'utilisateur peut se servir dans un programme interactif. Comme bien d'autres choses en multimédia, les icônes présentent un défi pour le caractère intuitif d'un produit. Pour l'instant, il n'existe pas de jeu universel d'icônes. Les concepteurs doivent donc « inventer » ou emprunter des icônes, avec des résultats parfois déconcertants. Ainsi, les icônes de la figure 1.6 proviennent d'un site de surf des neiges.



Figure 1.6

Comme vous pouvez le constater, ces icônes sont loin d'être intuitives. Pour les comprendre, le visiteur doit consulter le répertoire d'aide (figure 1.7) où elles sont expliquées. Malgré cela, l'icône de la punaise dans la figure 1.6 demeure ambiguë.



Figure 1.7

Sortie
Messages en attente
Recherche
Aide

Ajout filière

Options

### Curseurs

Les curseurs aident également les utilisateurs à savoir de façon intuitive où se trouvent les points interactifs dans un produit. Ainsi, le *curseur d'indication*, le *curseur de navigation* et le *curseur de zone sensible* donnent beaucoup de transparence à l'interface. Le curseur d'indication change automatiquement de forme lorsqu'il passe sur une zone interactive de l'écran. Le pointeur prend la forme d'une main, d'une loupe ou de n'importe quel autre objet pour informer l'utilisateur qu'il passe sur un point interactif.

Le curseur de navigation prend la forme d'une flèche large lorsqu'il arrive au bord de l'écran. En cliquant sur la souris à ce moment-là, l'utilisateur peut passer à un autre écran. Le curseur de zone sensible met en évidence les zones interactives sur lesquelles il passe.

Le curseur *désactivé* est l'une des fonctions les plus agaçantes, sinon *la plus* agaçante de toutes. Le curseur est désactivé lorsqu'il disparaît et que l'utilisateur n'a absolument rien d'autre à faire que d'attendre que l'ordinateur ait terminé « son » travail. Le curseur finit par réapparaître et l'utilisateur peut alors continuer à faire des choix. Le curseur désactivé *empêche* l'utilisateur de profiter de l'interactivité qui donne tant d'attrait aux nouveaux médias. Tout au contraire, l'utilisateur doit toujours pouvoir se déplacer et faire des choix et, pour cette raison, le curseur désactivé doit être banni!

### Animations durant les temps morts

Il est très important pour l'utilisateur de savoir que le CD-ROM ou le site Web fonctionne toujours, même s'il n'y a pas d'interaction avec le logiciel pour une raison ou pour une autre. Les animations durant les temps morts indiquent intuitivement à l'utilisateur que le matériel et le logiciel fonctionnent toujours.

### Rétroaction à l'utilisateur

De même, l'ordinateur doit donner une rétroaction à l'utilisateur chaque fois que celui-ci clique sur la souris. Cette rétroaction peut être visuelle, auditive ou les deux. Sans elle, l'utilisateur pourrait se demander si l'ordinateur a bien « enregistré » le clic de la souris. Cette subtilité de la conception rehausse le caractère intuitif de l'ordinateur.

### Facteurs de conception intuitive

De nombreux facteurs entrent en considération dans la conception d'une interface intuitive. En voici quelques-uns :

- N’obligez pas les utilisateurs à apprendre comment utiliser le produit.
- Ne leur imposez pas des activités que le produit peut faire lui-même (lancer un vidéo, faire jouer des sons) à moins que les utilisateurs aient à commander ces activités.
- Ne les retardez pas avec des fonctions complexes ou plusieurs façons d’arriver au même but.
- Enlevez les obstacles. Évitez les modèles et les symboles d’orientation complexes et évitez que le produit donne des explications sur son fonctionnement ou dirige les activités de l’utilisateur, à moins que ce ne soit par choix.
- Réduisez les efforts. Les utilisateurs ne devraient pas avoir l’impression de travailler pour se déplacer dans un écran. Regroupez les commandes connexes.
- Donnez de la rétroaction. Pour la plupart des gens, si l’ordinateur a l’air inactif, c’est qu’il est inactif. Si le produit ne réagit pas à une action de l’utilisateur, celui-ci en conclut que l’ordinateur n’a pas compris. La rétroaction doit être appropriée et immédiate.
- Soyez souple. Les utilisateurs veulent que le produit les laisse prendre des raccourcis pour sauter ce qu’ils ont déjà vu et aller directement à ce qui les intéresse. Ils veulent également pouvoir sortir instantanément des sections qui ne les intéressent pas.
- Pardonnez. Les utilisateurs veulent pouvoir faire n’importe quoi sans restriction ni pénalité.

### 3. Comment créer des spécifications fonctionnelles

Les spécifications fonctionnelles décrivent chacun des segments principaux d’un produit interactif ainsi que les fonctions qu’ils contiennent. En général, pour créer des spécifications fonctionnelles, il faut remplir des pages et des pages d’une formule qui demande des renseignements détaillés sur chaque image d’un site Web ou chaque interaction dans un jeu ou un programme de formation sur CD-ROM.

Les spécifications fonctionnelles incluent habituellement les renseignements suivants :

- numéro d’élément,
- type d’élément – type d’interaction principal,
- objectif – le but visé par chaque élément,
- contenu – description détaillée du contenu présenté,
- format – vidéo linéaire, animation image par image, graphiques, etc.

#### **Son**

On néglige souvent le son, non seulement dans les sites Web, mais aussi dans les produits sur CD-ROM ou DVD. Pourtant, le son influe énormément sur la façon dont les utilisateurs perçoivent la valeur globale d’un produit interactif. Des études ont montré que les utilisateurs de nouveaux médias ont l’impression que les éléments visuels d’un produit sont meilleurs si le son est bon. En revanche, si le son est mauvais, les utilisateurs ont l’impression globale que le produit est de piètre qualité, même si les éléments visuels sont excellents. Ce processus est inconscient chez les utilisateurs. C’est pourquoi le meilleur moyen pour améliorer la perception de qualité d’un produit est de veiller à la qualité du son.

## **Personnages**

Les personnages ajoutent de l'intérêt à un produit interactif, mais peuvent présenter toutes sortes de problèmes aux concepteurs. Certains personnages dérangent les utilisateurs par leur bavardage incessant et inutile. D'autres, au contraire, sont guindés par leur texte trop limité ou obscur. Les personnages posent tant de difficultés que bien des concepteurs les évitent complètement. Pourtant, les produits interactifs qui incluent des personnages intéressants et appropriés sont considérablement meilleurs, même s'ils sont beaucoup plus difficiles à développer.

## **Agents**

Les agents sont des personnages qui visent uniquement à être des intermédiaires entre le logiciel et les utilisateurs. Ils ajoutent un côté humain au monde souvent impersonnel et déroutant des ordinateurs en présentant des renseignements opportuns sur le fonctionnement du logiciel. Les agents ne sont pas nécessairement des animations. Il peut s'agir de vraies personnes sur vidéo ou tout simplement d'un narrateur hors champ.

## **Utilitaires**

Tous les produits interactifs comportent des utilitaires. Ce terme désigne des *fonctions* interactives qui permettent, par exemple, de quitter le produit, de sauvegarder ou d'imprimer. De fait, un seul produit peut inclure une foule d'utilitaires. Ainsi, le programme Microsoft Word avec lequel je rédige ce chapitre comporte un grand nombre d'utilitaires pratiques (figure 1.8).



Figure 1.8

Les versions les plus récentes des navigateurs Netscape et Explorer contiennent des fonctions similaires. D'ailleurs, il existe toutes sortes de navigateurs Internet dont les utilitaires varient. Le site <http://browserwatch.internet.com/browsers.html> énumère tous les navigateurs offerts sur le marché et leurs utilitaires respectifs.

Dans le cas d'un produit autonome sur CD-ROM ou sur DVD, le choix des utilitaires revient aux concepteurs. Il est souvent arrivé que des produits de nouveaux médias omettent des utilitaires essentiels comme, par exemple, un CD-ROM de référence pour enfants qui ne contient pas de fonction d'impression. Cette seule omission est assez grave pour causer l'échec du produit sur le marché.

## **Survol du produit**

Au-delà des boutons, des menus et de l'apparence du produit, les spécifications fonctionnelles doivent également décrire l'expérience globale de l'utilisateur qui se sert du produit. Les éléments qui contribuent à l'uniformité de l'expérience sont, dans l'ordre :

- la structure du contenu,
- le déroulement du contenu,
- les valeurs de la production (qualité de l'image, utilisation du son et de la vidéo),
- l'uniformité de la conception et de la présentation,

- la conception des menus et des utilitaires,
- les fonctions.

### *Fonctions*

De nombreux concepteurs mettent l'accent sur certaines fonctions telles que des recherches, des conversations ou des babillards électroniques dans leur description d'un produit interactif. Ces fonctions sont évidemment très importantes mais aussi extrêmement fondamentales. Je m'étonne que certains concepteurs considèrent l'interactivité élémentaire d'un moteur de recherche comme la quintessence de l'interactivité. La recherche d'information est une forme d'interactivité, mais sans doute pas la plus passionnante. C'est une fonction fondamentale et importante, mais il ne faut la confondre avec l'essence du produit.

De même, les conversations et les babillards électroniques sont des activités extraordinaires qui exploitent les aspects les plus populaires des services en ligne. Ces activités peuvent être très agréables, mais ne constituent pas la forme la plus évoluée de l'interactivité. Le seul fait de les inclure dans un produit ne suffit pas à offrir une expérience interactive complète.

Quelles sont donc les fonctions qui doivent entrer dans un produit interactif? Il n'y a pas de réponse toute faite à cette question. Chaque concepteur doit plutôt commencer par se poser la question essentielle, qu'il travaille sur un produit éducatif, un jeu ou une histoire électronique. Bon nombre d'entre eux oublient de se poser cette question ou y pensent trop tard. Cette question, la voici : « *Qui sont les utilisateurs et quel est leur rôle dans l'expérience interactive?* » Cette question force les concepteurs à mettre les utilisateurs au centre de l'expérience et à donner la priorité à leur activité.

### *Jeux*

Pendant des milliers d'années, presque toutes les formes de divertissement ont fait appel au conte. Depuis le conteur classique et pittoresque sur la place du marché, jusqu'aux romans, aux pièces de théâtre et aux films, la participation de l'auditeur aux tribulations émotives d'un personnage fictif constitue un divertissement captivant. Il serait donc tout naturel de considérer l'ordinateur comme un autre moyen de raconter une histoire et de croire que la « magie immortelle du conte » engendrera un bon logiciel.

Malheureusement, le conte traditionnel est très difficile à transposer en histoire interactive. Comme toujours, le mot-clé ici est interactive. Par nature, l'ordinateur est un média actif et participatif, contrairement au conte traditionnel. L'interactivité donne le pouvoir au joueur, tandis que le conte donne le pouvoir à l'auteur.

Avant tout, les concepteurs de nouveaux médias doivent faire en sorte que le jeu soit intéressant. Pour cela, ils doivent créer un ensemble de documents de conception précisant les règles et les paramètres du fonctionnement de l'histoire – qui implique obligatoirement la création d'un jeu quelconque. Dans un jeu interactif, le héros ou le personnage principal est toujours l'utilisateur.

Les Nord-Américains sont fous des jeux. Je dirais même que nous sommes « accrochés » aux jeux comme nous le sommes aux sports, aux loteries, aux machines à sous, au bridge et aux jeux vidéo. L'an dernier, les profits nets des compagnies de jeux interactifs (Sega, Nintendo, etc.) ont dépassé les profits nets combinés des trois grands télédiffuseurs américains (ABC, NBC, CBS). À quoi attribuer une telle popularité ? Avant de répondre à cette question, il importe d'abord de comprendre la différence entre les jeux et les simulations.

Les simulations sont des exercices de formation qui imitent le monde réel. Elles sont proches du monde réel et les « apprenants-travailleurs » agissent professionnellement afin de résoudre des problèmes, ce dont ils tirent satisfaction. Les simulations servent à apprendre dans un contexte de travail sérieux. Par contre, les jeux se passent dans un monde artificiel où les joueurs obéissent à des règles en vue de gagner. Voici les éléments qui doivent entrer dans un jeu interactif :

1. Un but précis.
2. Une récompense psychique lorsque le but est atteint. Tous les jeux doivent comporter des récompenses. Ce peut être de voir son nom en tête de liste, de sauter une leçon ou de recevoir une prime quelconque. Le jeu doit amener l'utilisateur à jouer de son mieux à son niveau et le récompenser en conséquence.
3. Le système de récompense doit être conçu de telle sorte que le joueur continue à jouer sans devenir frustré. Le joueur doit avoir l'impression d'être assez compétent pour jouer.
4. Le joueur doit faire face à un défi stimulant, en fonction de son niveau d'aptitude. Le jeu doit offrir plusieurs niveaux de difficulté selon les aptitudes du joueur, qui garde la maîtrise du jeu.
5. Les jeux doivent suivre des modèles. Les jeux qui ont du succès constituent des modèles importants. Parmi les jeux de table, nous avons le Monopoly, Quelques Arpents de Pièges, Scrabble, etc. Les jeux informatiques Mario et Pac Man sont également des modèles, de même que La Roue de fortune et Hollywood Squares à la télévision. Les jeux doivent suivre des modèles connus avec lesquels l'utilisateur est familier pour qu'il sache rapidement ce qu'il doit faire.
6. Les jeux doivent comporter des points. Si le nombre de points est trop petit, le joueur se désintéresse. S'il est trop grand, le jeu devient incompréhensible. Si le nombre de points est approprié, il soutient l'intérêt du joueur et l'encourage à jouer.
7. Les jeux doivent absolument comporter des risques. Si le joueur gagne à tous les coups, il se désintéresse. Le joueur qui court un risque peut perdre et le regretter. Seul le regret stimule le joueur à tenter de faire mieux la prochaine fois.
8. Les jeux doivent comporter une part de hasard. De cette façon, l'utilisateur peut attribuer ses pertes à la malchance plutôt qu'à sa propre stupidité. Le hasard permet au joueur de blâmer quelqu'un ou quelque chose.
9. Les jeux doivent avoir de la personnalité. Les personnages de bandes dessinées sont essentiels à cet égard. Ils charment les utilisateurs qui s'identifient à leur personnalité. Ils humanisent les jeux. Les joueurs reviennent au jeu à cause de la personnalité des personnages.
10. Les jeux doivent avoir de l'attrait esthétique. Ils doivent être à la hauteur des meilleurs programmes diffusés à la télévision et au cinéma, au plan de l'image et du son. Leur attrait doit être visuel, social, tactile et auditif.
11. Les jeux doivent faire intervenir le joueur, lui faire faire des activités choisies par les concepteurs. Plus le joueur participe à des activités, plus il apprend – un facteur vraiment important dans les jeux éducatifs.

12. Les jeux doivent se dérouler selon un certain rythme. Le rythme est absolument crucial dans les jeux. Une période de trois minutes sans interactivité serait inacceptable.
13. Enfin, les jeux doivent être amusants. Plus on a de plaisir à jouer, plus on joue.

#### **4. Comment créer des spécifications techniques**

Les spécifications techniques sont très simples à rédiger. Il suffit d'énumérer les logiciels qui serviront à réaliser votre projet interactif. Ajoutez les caractéristiques techniques des logiciels pour donner une certaine assurance au lecteur que votre projet est faisable dans l'état actuel du logiciel et du matériel.

Cela me rappelle une proposition spectaculaire que j'ai déjà eu l'occasion d'évaluer. Toutes les fonctions et tous les utilitaires possibles y étaient. La proposition semblait formidable. Trop formidable en fait. Aucun logiciel ne pouvait répondre aux exigences techniques d'une telle proposition. Lorsque j'ai signalé cette difficulté à la conceptrice, elle a éludé la question en répondant qu'elle savait fort bien qu'un tel logiciel n'existait pas encore, mais qu'elle était certaine de pouvoir embaucher un programmeur pour le développer.

Je n'ai rien contre l'ambition. Mais il faut savoir être réaliste. N'oubliez pas que 50 % des projets interactifs ne sont jamais mis sur le marché parce que les programmeurs ne cessent de développer des nouvelles fonctions commandées par les concepteurs. Dès qu'une fonction est prête, on leur en demande d'autres et ils se remettent à chercher des façons de les livrer. Ainsi, les échéances de production sont constamment reportées et disparaissent comme des mirages. En fin de compte, ces projets ne s'achèvent jamais, malgré tout le temps, le travail et l'argent qu'on y a engloutis.

##### ***Produits hybrides et téléchargés***

Les concepteurs qui développent un produit pour le Web sont souvent consternés par l'insuffisance actuelle de la largeur de bande. On a comparé notre problème de largeur de bande au fait de canaliser un ouragan dans une paille – une image suffisamment explicite à mon avis.

Tant que ce problème ne sera pas résolu, les concepteurs de produits interactifs peuvent envisager de créer des produits hybrides ou téléchargés sur le disque dur. Auparavant, le terme hybride désignait un CD-ROM compatible avec les plateformes MAC et PC. Maintenant, un produit hybride est un produit conçu pour le Web dont une composante est livrée sur CD-ROM, comme le jeu Diablo<sup>MC</sup> de Sierra. L'utilisateur installe le disque dans son unité CD-ROM et ouvre une session en ligne, ce qui lui permet d'être en interaction directe avec d'autres joueurs sur Internet, dans un environnement offrant toute la richesse du CD-ROM. Les produits hybrides combinent les avantages des deux médias.

Les produits téléchargés sur le disque dur, quant à eux, sont des sites complexes qui exigent des utilisateurs qu'ils téléchargent certaines données sur leur disque dur. Le site Web [www.won.net/gamesrooms/bezerk](http://www.won.net/gamesrooms/bezerk), créé par World Opponent Network, fabricant de la très populaire série « *You Don't Know Jack* » sur CD-ROM, en est un exemple. Comme dans le cas des produits hybrides, le téléchargement permet aux utilisateurs de jouer en direct sur Internet avec d'autres personnes dans un environnement riche logé sur leur disque dur.

##### **Prototypes**

Les prototypes sont des modèles fonctionnels qui illustrent l'apparence et le confort d'utilisation du produit complet. Certains concepteurs estiment que la création d'un prototype est indispensable pour présenter une proposition. Voici cinq bonnes raisons à considérer avant de prendre votre décision.

1. Un prototype bien fait est le meilleur moyen de vendre votre projet à un client ou à un bailleur de fonds éventuel.
2. Il peut prouver que la technologie est la plus efficace pour présenter le contenu.
3. Il permet d'établir des spécifications de conception et d'éliminer rapidement les échecs, ce qui accélère la production et la rend plus efficace.
4. Il vous permet d'expérimenter différentes stratégies et tactiques.
5. Si vous n'avez jamais créé de produit multimédia, le prototype peut vous donner une excellente expérience du processus de développement.

Les fonctions incluses dans un prototype peuvent varier, mais tout prototype *doit* contenir les éléments fondamentaux ci-dessous :

- l'apparence et le confort d'utilisation des menus et de la navigation,
- la métaphore,
- le style graphique,
- des échantillons des éléments médias inclus,
- des échantillons du déroulement de l'histoire aux points de bifurcation importants,
- des échantillons des jeux ou des fonctions de réalité virtuelle, le cas échéant,
- des échantillons de toute fonction spéciale ou unique au produit.

En dépit de l'évolution rapide du secteur des médias, les présentes directives sur la description du contenu d'un produit interactif dans une proposition devraient vous être longtemps utiles.

**LUCIE COSTIN HALL** enseigne les nouveaux médias à la *School of Radio and Television Arts* de la *Ryerson Polytechnic University* où elle se consacre à la télévision interactive. Lucie est également membre du conseil de l'*Interactive Multimedia Arts and Technology Association* dont elle préside le comité de formation. Elle est évaluatrice pour le *Fonds de la radiodiffusion et des nouveaux médias de Bell*. Avant d'enseigner à Ryerson, Lucie a été directrice de la création chez *Discis Knowledge Inc.*, chef de file canadien dans le développement de CD-ROM pour le grand public. Auparavant, elle a été directrice de la création chez *Sullivan Films Inc.*, où elle a participé à la série « *Road to Avonlea* » couronnée d'un *Emmy Award* ainsi qu'à plusieurs films de la semaine.

## 2

# BUDGÉTISATION POUR LES NOUVEAUX MÉDIAS

### Vue d'ensemble

La tâche la plus exigeante dans toute production (film, télévision ou nouveaux médias) est d'en estimer précisément le coût. Évidemment, le producteur qui disposerait de ressources financières illimitées et n'aurait aucun compte à rendre à personne ne s'inquiéterait pas d'estimer les dépenses liées au développement, à la production et au déploiement de son produit. Il pourrait entreprendre des projets et y consacrer tout le temps et les ressources financières nécessaires, à condition que l'argent afflue sans cesse.

Dans une certaine mesure, ce modèle correspond aux projets de nouveaux médias financés par les entreprises. De nombreuses compagnies de nouveaux médias s'en inspirent dans leurs pratiques d'établissement des coûts. Après avoir établi la fourchette générale des coûts pour la livraison d'un produit ou d'un service, incluant le recouvrement des frais de main-d'œuvre, de matériel, des coûts indirects ainsi qu'une marge de profit raisonnable pour les diverses exigences du développement et de la production, le producteur jouit d'une grande autonomie dans la création de son projet. Les coûts estimés incluent des provisions largement suffisantes, qui ne sont pas nécessairement détaillées, pour les étapes de remue-méninges, de recherche, d'analyse de marché, de conception, de production, de dépannage, de tests et de déploiement. En général, le budget de ces projets contient également un généreux « coussin ».

Parfois, le producteur doit solliciter des fonds additionnels auprès de la société commanditaire. Ces fonds additionnels peuvent être nécessaires en raison d'exigences imprévues, d'un manque de temps ou pour accomplir des tâches qui n'avaient pas été planifiées au départ, comme cela arrive souvent dans le domaine des nouveaux médias. Jusqu'à un certain point, le budget et la marge de crédit additionnelle couvrent beaucoup d'« inconnues » en termes de temps et de valeur dans le développement d'un contenu de nouveaux médias.

Toutefois, plus le domaine des nouveaux médias évolue et plus apparaissent de nouveaux partenaires de financement – qu'il s'agisse d'investisseurs, d'organismes ou de fondations offrant des subventions ou des prêts, ou d'organismes gouvernementaux offrant des crédits d'impôt pour les coûts de main-d'œuvre. En conséquence, il faut présenter des estimations beaucoup plus détaillées et complètes. Les ressources financières des bailleurs de fonds sont limitées. C'est pourquoi ils préfèrent financer les coûts réels de production de projets précis, plutôt que compenser le temps non facturable, les coûts indirects et le profit d'une entreprise. En outre, une fois le budget établi, la plupart de ces nouveaux bailleurs de fonds exigent qu'il n'y ait plus de changement. Étant donné la prolifération de compagnies qui sollicitent des fonds et la

concurrence qu'elles se livrent, les bailleurs de fonds ne peuvent plus offrir des marges de crédit illimitées pour le développement d'un produit ni assurer le recouvrement complet de tous les coûts indirects et du profit liés à la production. C'est pourquoi l'estimation initiale des coûts doit être faite avec beaucoup de soin et de précision.

Non seulement la concurrence s'accroît-elle entre les producteurs, mais ceux-ci gagnent aussi en expérience. Il faut donc établir un cadre budgétaire équitable et raisonnable. Le coût total de la production doit être pleinement évalué avant de commencer la production, avec précision et plus de détails que jamais. La plupart du temps, les mandats ou les directives des nouveaux bailleurs de fonds ne prévoient pas l'ajout de fonds additionnels une fois qu'un engagement a été pris, pour couvrir des dépenses non prévues au budget. Il faut donc prévoir tous les coûts « réels » à l'avance.

Bien sûr, il y aura des écarts en plus ou en moins par rapport aux projections pour certaines catégories de coûts durant la production. La même chose se produit dans le secteur du cinéma et de la télévision. L'établissement d'un budget permet seulement d'estimer les coûts et non de les garantir. Néanmoins, quels que soient les écarts dans différentes catégories en cours de route, on juge qu'une production est réussie dans la mesure où elle respecte globalement le budget prévu.

La budgétisation ne consiste pas seulement à projeter le coût d'une production. S'il est bien fait, votre budget doit aussi refléter clairement votre plan d'affaires – le projet que vous avez l'intention de produire et comment vous prévoyez vous y prendre. Le budget doit indiquer aux investisseurs et bailleurs de fonds potentiels comment le projet va être produit, combien il coûtera et pourquoi les coûts seront tels.

Comme le nombre de projets qui peuvent avoir accès à ces nouvelles sources de financement est limité et comme la concurrence est de plus en plus vive entre les projets, les bailleurs de fonds évaluent les demandes de financement en analysant le budget, tout de suite après la description du contenu. D'où l'importance capitale d'une ventilation des coûts très détaillée, précise et vérifiable. Pour réussir à obtenir des fonds pour votre projet de nouveaux médias, vous devez comprendre les besoins des bailleurs de fonds et leur fournir des estimations de coûts les plus complètes possibles.

## Budget type

À cette fin, nous avons créé un budget type. Les différents bailleurs de fonds au Canada tentent présentement d'élaborer un budget type commun qui pourrait servir à présenter toutes les demandes de financement. La tâche est complexe, car les mandats et les critères d'admissibilité varient d'un organisme à l'autre. Cependant, la méthodologie qu'ils acceptent tous consiste toujours à préciser les coûts de production réels plutôt qu'à appliquer des tarifs d'entreprise incluant les coûts indirects, la majoration et le profit. Tous reconnaissent que ce budget type aidera beaucoup à uniformiser les pratiques budgétaires dans le domaine. Il aidera également les producteurs de nouveaux médias à comprendre les attentes et les limites de tous les bailleurs de fonds quant à l'établissement des coûts.

Ce budget type contient de nombreuses catégories de coûts. **Utilisez-les.** Le budget type n'est pas nécessairement le meilleur outil pour représenter toutes les catégories de dépenses. Il n'inclut peut-être pas toutes les pratiques d'établissement des coûts auxquelles les compagnies de nouveaux médias sont habituées. Mais il continue d'évoluer et de s'améliorer comme bien d'autres choses dans le secteur des nouveaux médias, pour mieux répondre aux besoins des

compagnies de production et à ceux des bailleurs de fonds. Les bailleurs de fonds, pour leur part, ont besoin d'un format de budget qui les aide à évaluer équitablement les estimations de coûts des productions de nouveaux médias. Plus vous remplirez ce budget type avec soin et précision, plus les bailleurs de fonds auront de la facilité à analyser votre proposition, ce qui accroîtra vos chances de succès.

Depuis la création du Fonds de la radiodiffusion et des nouveaux médias de Bell il y a un an et demi, nous avons reçu au-delà de 200 propositions de projet. Nous avons également consulté nos clients et mené des recherches approfondies sur leurs besoins en matière de budgétisation des projets, ainsi que sur les exigences de divers autres bailleurs de fonds. Ces travaux ont mené à la création d'un budget type (voir Annexe A) et de directives d'établissement des coûts correspondant autant que possible au modèle opérationnel de production pour différents projets de nouveaux médias. Par ailleurs, les catégories de coûts de ce budget type facilitent notre travail d'évaluation équitable et complète des propositions.

Le budget type comprend quatre sections principales :

La **section A** correspond aux **coûts fixes**, c'est-à-dire ceux qui ne changent pas tout au long de la production. On y trouve les catégories honoraires du producteur, coûts d'achat des droits, et frais de développement du projet et de la proposition.

La **section B** comprend toutes les catégories de dépenses de **main-d'œuvre de l'équipe de production**. Cette section se subdivise en plusieurs catégories pour distinguer les processus de production de nouveaux médias, les dépenses de main-d'œuvre audio et vidéo pour la composante de nouveaux médias, les coûts de la main-d'œuvre d'administration et les cachets versés aux artistes participant à la production.

Bien souvent dans les projets de nouveaux médias, on n'est pas habitué à distinguer les coûts de main-d'œuvre d'un tarif horaire global (incluant généralement la récupération du temps non facturable, du matériel, des coûts indirects ainsi que le profit) pour un service ou un processus donné. Mais il est utile de présenter une section du budget indiquant les **coûts réels de main-d'œuvre** d'une production pour deux raisons : d'une part, cette méthode de ventilation des coûts facilite les demandes de financement auprès des différents organismes fédéraux et provinciaux offrant des crédits d'impôt et, d'autre part, c'est le moyen le plus équitable pour évaluer les projections de coûts directs dans les différents types de projets présentés par des entreprises de nouveaux médias de toute taille partout au Canada.

Les coûts d'infrastructure plus élevés d'entreprises de grande taille seront inscrits dans la catégorie **coûts indirects** du budget, et non sous forme de majoration des coûts de main-d'œuvre ou des dépenses de matériel.

La **section C** inclut le **matériel et les fournitures** nécessaires pour les productions de nouveaux médias ainsi que les processus de production audio et vidéo connexes ou de postproduction qui seront inclus dans le projet. Les dépenses liées aux composantes télévisuelles de votre projet ne doivent pas figurer dans cette section.

Les sections B (main-d'œuvre de l'équipe de production) et C (matériel et fournitures) comptent chacune quatre colonnes permettant de ventiler les coûts dans les quatre étapes de la production : **la conception, la production, les tests et le déploiement**.

La **section D** comprend plusieurs **autres** catégories permettant de compléter votre budget. Vous y trouverez par exemple une catégorie **distribution et maintenance du site** pour inscrire le coût de

l'hébergement et de la maintenance de votre site Web sur un serveur ou encore le matricage et l'emballage d'un CD-ROM; une catégorie **marketing, promotion, publicité** qui se subdivise pour inscrire les dépenses publicitaires et celles de la campagne de promotion liées à un projet de nouveaux médias précis (et non à la promotion de votre entreprise); et une catégorie **frais généraux et d'administration** qui couvre toutes sortes de coûts comme les assurances sur le projet, les frais juridiques et de vérification, le financement provisoire et les prêts, les frais de bureau et les frais de déplacement directement liés à la production.

Enfin, le budget type comprend une catégorie pour évaluer les coûts indirects de l'entreprise (un pourcentage des sections B et C, jusqu'à concurrence de dix pour cent, en fonction de la taille de l'entreprise de nouveaux médias), et les imprévus (jusqu'à concurrence de dix pour cent des sections B et C).

Le budget type comporte des colonnes vous permettant d'indiquer si les dépenses sont des frais différés, des coûts internes (employés) ou des coûts externes (sous-traitants et impartition du matériel). Veuillez noter que ces colonnes ne figurent pas dans le budget type présenté dans ce chapitre.

## **Dix règles d'or pour réussir un budget**

Avant de commencer à décrire en détail chaque poste de notre budget type et de vous expliquer sommairement les directives, les plafonds et la façon d'utiliser les différentes catégories, voici quelques conseils utiles pour vous faciliter les choses. Voici donc dix règles d'or pour réussir un budget, pas nécessairement en ordre de priorité.

### **1. N'utilisez que les catégories et les postes qui s'appliquent à votre projet de production.**

Le budget type est conçu pour servir à toutes sortes de productions de nouveaux médias, ayant recours à une main-d'œuvre et à un matériel très variés. Il se peut donc qu'un certain nombre de postes ne s'appliquent pas à votre projet. Inscrivez vos estimations de coûts uniquement dans les catégories nécessaires. Ne remplissez pas les postes budgétaires uniquement parce qu'ils figurent dans le budget type. L'analyse de votre budget révélera les estimations de coûts nécessaires pour réaliser votre projet. De même, certaines productions exigent plus ou moins de matériel et de personnel, pour des périodes variables. Donnez le plus de détails possible, mais soyez également aussi réaliste et précis que possible.

### **2. Donnez des détails.**

Ventilez vos estimations de coûts le plus possible, indiquez la durée et le prix unitaire des services ou des locations de matériel. Donnez des détails sur tous les coûts inscrits. Ne présumez pas qu'il est acceptable d'entrer un montant forfaitaire qui vous semble suffisant pour couvrir le coût d'un processus en particulier. Les personnes qui évalueront votre budget risquent de rejeter votre demande pour cette raison. Plus vous ventilerez vos coûts et plus vous fournirez de preuves à l'appui de vos estimations, plus vous aurez du succès. Annexe des documents ou des notes expliquant comment vous avez estimé les coûts de votre production. Tous les coûts présentés doivent être ventilés et justifiés. Assurez-vous également de donner le nom des personnes qui participeront à la production dans les postes appropriés du budget.

### **3. Inscrivez uniquement les coûts liés à votre projet, et non vos coûts indirects.**

Les productions de nouveaux médias sont généralement financées projet par projet. C'est pourquoi il est extrêmement important que vous estimiez précisément les coûts liés à votre projet en particulier. Ne présentez pas un budget visant à récupérer tous vos coûts indirects d'entreprise, en majorant les dépenses de main-d'œuvre et de matériel, ou dans d'autres catégories de notre

budget type. Les bailleurs de fonds savent que les entreprises doivent récupérer leurs coûts indirects pour croître et réussir. À cette fin, le budget type comporte une catégorie dans laquelle vous pouvez inscrire un pourcentage raisonnable de « coûts indirects d'entreprise » pour chaque projet. De même, la catégorie **producteur** permet à votre entreprise, en vertu de représentations appropriées, d'être rémunérée pour le projet. Vous pouvez également présenter des estimations de coûts pour votre personnel et votre matériel utilisés dans la production, à condition d'évaluer le coût réel au prorata des services ou de l'utilisation du matériel pour le projet proposé. Assurez-vous de supprimer toute majoration dans ces postes budgétaires. Rappelez-vous que nous finançons un projet, son contenu, et non directement votre entreprise. Le budget que vous présenterez sera minutieusement analysé et passé au crible à cet égard.

#### **4. Distinguez les coûts de main-d'œuvre des coûts de matériel.**

Le budget type est conçu pour que tous les coûts directs de main-d'œuvre soient séparés des dépenses de location de matériel et de fournitures. Cette pratique est nouvelle pour certaines entreprises de nouveaux médias habituées à estimer un tarif horaire global pour certains processus, incluant le temps facturable et non facturable de la main-d'œuvre, les coûts du matériel, les fournitures, les coûts indirects et le profit. Le Fonds Bell considère comme des partenaires ou comme des coproducteurs les entreprises qui présentent des demandes de financement et n'autorise pas la récupération du temps non facturable ou du profit. Vous constaterez dans la plupart des cas qu'en ventilant vos coûts selon les catégories de notre budget type, en fonction des coûts réels pour les divers postes budgétaires, vous arriverez à l'équivalent, ou presque, de votre tarif horaire global, moins la majoration pour le temps non facturable et le profit. Si vous êtes propriétaire du matériel ou si la main-d'œuvre est composée de vos employés permanents à temps plein, assurez-vous d'évaluer seulement la valeur marchande de « location » au prorata ou les gains et les avantages sociaux réels du personnel pour le temps réellement consacré au projet.

#### **5. Fournissez des propositions de prix et des détails supplémentaires, s'il y a lieu.**

Annexez à votre budget des propositions de prix détaillées pour les services ou le matériel obtenus auprès de tiers ou de sous-traitants et transposez ces coûts dans les postes budgétaires appropriés. Une même proposition de prix pourra être ventilée dans plusieurs postes du budget. Par ailleurs, ne vous limitez pas à l'espace disponible pour une catégorie ou un poste en particulier pour donner des renseignements détaillés. Plus votre budget sera détaillé, plus il sera facile à évaluer et plus vos chances de succès s'amélioreront. Ajoutez des postes budgétaires dans les différentes catégories au besoin. Par exemple, donnez le plus de détails possible sur TOUS les programmeurs dont vous aurez besoin. Annexez des documents explicatifs s'il y a lieu.

#### **6. Évitez de présenter des « provisions » et des « montants forfaitaires ».**

Il est de pratique courante, lorsqu'il en coûterait plus cher d'estimer précisément une dépense que la valeur de la dépense elle-même, d'indiquer une « **provision** » ou un « **montant forfaitaire** » dans certaines catégories. Cette pratique est acceptable pour des postes tels que « **messageries** » et, dans certaines situations, des estimations modestes et raisonnables pour « **fournitures additionnelles** ». Mais n'utilisez pas les provisions ni les montants forfaitaires pour les dépenses de main-d'œuvre et de matériel importantes. Au contraire, faites une recherche poussée et estimez les coûts réels en détail, fournissez des pièces justificatives et ventilez les coûts (unité, quantité et tarif) pour chaque poste et chaque étape : conception, production, tests et déploiement.

#### **7. Utilisez les mêmes unités dans tous les postes budgétaires.**

Votre budget pourrait compter plus de 100 postes différents. Celui-ci sera beaucoup plus facile à préparer, de même que votre plan d'affaires principal, et votre demande beaucoup plus facile à analyser, si vous utilisez les mêmes unités de temps et de quantité dans toutes les catégories. Ces unités devraient normalement correspondre à un calendrier de production détaillé indiquant la durée et l'horaire quotidien des différents processus de production que vous avez inscrits au budget. Par exemple, si vous avez ventilé certaines dépenses de main-d'œuvre en heures, inscrivez toutes les autres dépenses de main-d'œuvre et de location de matériel en heures. Vous pourriez aussi choisir un tarif quotidien ou hebdomadaire. Bien entendu, certains cas ne se prêtent pas du tout à l'utilisation d'une même unité (par exemple, loyer du bureau, honoraires du producteur, scénaristes, recherchistes). Efforcez-vous de présenter un budget aussi uniforme que possible et assurez-vous que l'unité que vous adoptez correspond **CLAIREMENT** au calendrier annexé au budget.

#### **8. Ne présentez que des coûts réels et directs. Ne gonflez pas les estimations de coût.**

Au fil de nos analyses de budgets et de nos consultations auprès d'autres intervenants dans le secteur des nouveaux médias, nous nous sommes familiarisés avec la fourchette des coûts « réels » de main-d'œuvre et de matériel et nous savons quelle est la durée raisonnable de certaines tâches et de certains processus. Les pratiques budgétaires communes et standards sont maintenant connues dans le secteur des nouveaux médias. Les coûts peuvent bien sûr varier en fonction des compétences de la main-d'œuvre et de la qualité du matériel. Ainsi, un programmeur HTML ne demande pas le même salaire qu'un programmeur en intelligence artificielle. Par ailleurs, certains programmeurs HTML sont plus habiles que d'autres et sont rémunérés davantage pour leur compétence. De telles variations sont acceptables, dans la mesure où les pièces justificatives nécessaires sont fournies. En revanche, on **N'ACCEPTERA PAS** les budgets dans lesquels on prévoit une durée excessive pour certaines tâches, on utilise des frais de main-d'œuvre bien supérieurs aux normes reconnues et qui incluent une majoration, où les coûts de matériel ne sont pas calculés au prorata pour le projet en fonction d'une valeur marchande standard, ou dans lesquels on gonfle les honoraires du producteur, les coûts indirects et autres coûts qui reviennent à l'entreprise de production. Enfin, les demandes fondées sur un budget contenant un coussin excessif et qui ne respecte pas les directives données ici risquent fort d'être rejetées.

#### **9. Comprenez et respectez les plafonds ainsi que les directives budgétaires.**

Rien n'est plus pénible que d'analyser un budget présenté par un producteur qui n'a pas pris la peine de vérifier les plafonds ni les directives budgétaires. Prenez connaissance des limites et des attentes auxquelles votre budget doit se soumettre et respectez-les. Ces limites visent à rendre l'évaluation des différentes demandes aussi équitable que possible et à faire en sorte que les ressources financières disponibles servent à produire des contenus et non à soutenir des entreprises. Les plafonds et les directives budgétaires sont publiés dans les médias et des versions à jour se trouvent sur notre site Web ou à nos bureaux. Veuillez noter qu'un plafond budgétaire ne vous autorise pas à demander le montant maximum dans une catégorie donnée. Chaque poste budgétaire doit être réaliste et justifié vu le contexte de votre projet et la taille de votre entreprise. Fournissez des renseignements détaillés et des pièces justificatives.

#### **10. Remplissez avec soin le budget type et toutes les formules connexes.**

Encore une fois, vous devez ventiler les coûts estimés pour chaque poste budgétaire et donner autant de détails que possible avec pièces justificatives à l'appui. Présentez et signez un budget complet incluant notamment la page **couverture**, où figurent le personnel clé et le calendrier de production, etc., la page **sommaire**, montrant les totaux par catégorie et par section, la **déclaration de transactions liées**, montrant clairement tous les postes budgétaires où les fonds reviendront directement à l'entreprise de production pour son personnel ou pour le matériel lui

appartenant, ainsi que les **pages détaillées**. En cas de doute, annexe des renseignements supplémentaires, des propositions de prix et une ventilation des coûts inscrits dans les différentes catégories.

## **Postes budgétaires – Plafonds et directives**

Maintenant que vous connaissez les pratiques budgétaires acceptables dans les projets de nouveaux médias, voyons maintenant en détail les différentes sections et catégories. Le cas échéant, j'indiquerai les limites, les plafonds et les directives relatifs aux différents postes budgétaires. Veuillez noter que ces directives sont mises à jour périodiquement. Il vaut mieux communiquer avec les bailleurs de fonds que vous sollicitez pour obtenir les directives les plus récentes avant de préparer le budget de votre projet.

### ***Honoraires de production***

Cette section comprend plusieurs catégories. Les honoraires de production peuvent également être attribués à l'entreprise qui produit le projet ou au détenteur du droit d'auteur pour le projet. Cela est acceptable à condition que les honoraires calculés soient raisonnables compte tenu du calendrier de production et indiqués dans un ou plusieurs postes sous forme de quantité multipliée par un tarif.

***PLAFOND : Le coût total de TOUS les honoraires de production ne doit pas dépasser 10 % du total des sections B et C dans le budget.***

### ***Achat des droits***

Dans cette section, estimez le coût d'une option ou de l'achat de **droits sur un scénario, des images ou du son** qui entrent dans votre production. Joignez à votre demande des copies des contrats attestant l'achat de tels droits. Les coûts liés au transfert, aux fournitures (bande, pellicule, etc.) ou au matériel nécessaire pour obtenir de tels éléments doivent être inscrits à la section C – catégorie 12 du budget.

***CONDITION : Les contrats d'achat de droits et les coûts connexes ne s'appliquent qu'aux tierces parties. Il est inacceptable de payer à votre partenaire ou à vous-même des droits sur des images ou du son provenant d'une production de télévision.***

### ***Développement du projet et de la proposition***

Le Fonds de la radiodiffusion et des nouveaux médias de Bell autorise l'inscription au budget des coûts engagés pour présenter une proposition complète. Ainsi, vous pouvez récupérer les dépenses raisonnables engagées pour préparer le **budget et le calendrier, la recherche et la rédaction** de la proposition et de la documentation connexe, les conseillers embauchés pour vous aider à développer la proposition, un **prototype** déjà mis au point, les **études de marché et les groupes de discussion** qui démontrent le potentiel de votre proposition sur le marché et les **coûts indirects**, de façon à récupérer les dépenses indirectes engagées durant le développement de votre proposition. Notez que le Fonds Bell NE FINANCE PAS le développement des projets. Cette section est prévue pour les dépenses limitées de développement présentées dans le cadre d'un budget global.

***CONDITION : Tous les postes budgétaires doivent correspondre à des dépenses déjà faites et payées à des tierces parties (sauf les coûts indirects), preuves à l'appui.***

**PLAFOND : Les coûts indirects de développement ne doivent pas dépasser 15 % du total des autres coûts de développement inscrits au budget.**

### **Section B : Dépenses de main-d'œuvre de l'équipe de production**

Voici quelques indications pour remplir cette section du budget :

- 1) Respectez les divisions du budget type. Tâchez d'inscrire tous vos coûts de main-d'œuvre dans les catégories telles qu'elles sont définies.
- 2) Inscrivez les coûts de main-d'œuvre pour l'ensemble de la production en les répartissant selon les différentes étapes de la production : conception, production, tests et déploiement. Par exemple, si vous avez besoin d'un programmeur pour coder certaines portions d'un site Web au fil des différentes étapes, détaillez ces tâches et exprimez le temps total multiplié par le coût unitaire pour tout le travail de programmation effectué par cette personne. Si plus d'un programmeur participe au projet, ajoutez un poste supplémentaire pour chaque personne.
- 3) Inscrivez uniquement les coûts réels de main-d'œuvre, le montant direct qui sera versé au personnel. N'incluez ni de majoration ni de coûts indirects : ces dépenses figureront dans d'autres catégories du budget.
- 4) Soyez réaliste et précis dans vos projections de durée et de tarif. Ne gonflez pas les chiffres. Le budget comporte une catégorie « imprévus » à cette fin.
- 5) Tous les postes doivent montrer la quantité de temps, exprimée en heures, en jours ou en semaines, le tarif unitaire et le total. Tâchez d'utiliser la même unité de temps pour toutes les catégories de main-d'œuvre.
- 6) Ajoutez autant de lignes que nécessaire dans chaque catégorie. Par exemple, vous pouvez énumérer séparément différents types de programmeurs sous la catégorie **main-d'œuvre de programmation**.
- 7) Donnez des détails. Annexe les documents de ventilation ou les pièces justificatives à l'appui de vos estimations.
- 8) Soyez précis dans votre calendrier de production, car il doit correspondre aux périodes d'utilisation du personnel. Présentez votre calendrier de production avec votre budget.
- 9) Donnez le nom de tous les membres du personnel pour chaque poste budgétaire. Distinguez les frais différés des coûts internes (employés) et des coûts externes (sous-traitants).

Les dépenses de main-d'œuvre sont subdivisées de la façon suivante :

(Les codes de catégorie correspondent au budget type inclus dans ce chapitre.)

- 04 Les **postes clés de production** comprennent plusieurs subdivisions pour le personnel de direction de la production. N'utilisez que le personnel nécessaire. Évitez de gérer votre équipe à l'excès, ce qui sera interprété comme un « gonflement » du budget. Indiquez clairement s'il s'agit d'employés ou de sous-traitants à la pige.
- 05 La **main-d'œuvre de conception** comprend plusieurs subdivisions pour inscrire les graphistes, infographistes et concepteurs qui participeront à votre production.

- 06 La **main-d'œuvre de programmation** inclut tous les programmeurs, qu'ils soient intégrateurs de systèmes ou programmeurs HTML. Assurez-vous de fournir des détails sur tous les programmeurs nécessaires, en ajoutant des postes budgétaires au besoin ou en annexant un document précisant le travail des programmeurs. Voyez à la précision du calendrier et des durées prévues.
- 07 **Main-d'œuvre de production audio/vidéo et de postproduction.** Cette section contient toutes les catégories liées à une production vidéo ou audio qui sera intégrée au projet de nouveaux médias. N'incluez pas le coût d'une production télévisuelle dans votre proposition. Veuillez indiquer tous les coûts de main-d'œuvre avec précision.
- 08 Estimez dans la catégorie applicable le cachet des **artistes** participant à la production de nouveaux médias proprement dite et non à la composante télévisuelle. Détaillez les avantages sociaux (UDA/ACTRA) et les rachats, s'il y a lieu. Présentez les contrats signés avec les artistes comme pièces justificatives.
- 09 **Main-d'œuvre d'administration.** Dans cette section, n'inscrivez les dépenses de main-d'œuvre que pour le temps exact consacré à la production de votre projet de nouveaux médias. Estimez ces dépenses au prorata si le personnel s'occupe d'autres projets ou de l'ensemble de votre entreprise. Évitez de gonfler cette section. Souvenez-vous d'inscrire uniquement les coûts de votre projet et non de compenser vos frais généraux.
- 10 **Autre main-d'œuvre.** Cette section comprend plusieurs subdivisions qui auraient pu entrer dans l'une ou l'autre des catégories précédentes. Pour cette raison, elles ont été regroupées ici. Les postes budgétaires de **conseiller(s), chercheur(s), scénariste(s), spécialiste(s) du contenu et de l'interface** servent pour le personnel jouant un rôle consultatif. Le poste **main-d'œuvre de tests additionnelle** est conçu spécifiquement pour les tests de compatibilité et d'ergonomie additionnels d'un site Web qui n'auraient pas déjà été prévus à l'étape de déploiement dans les autres catégories de main-d'œuvre. Donnez le plus de détails possible et précisez la durée d'utilisation de ce personnel et le tarif unitaire. Le travail particulier du **webmestre** doit être estimé dans cette catégorie pour la production. Les coûts supplémentaires de main-d'œuvre pour le **doublage et la traduction** en vue de créer un produit bilingue doivent être estimés dans cette catégorie, s'il y a lieu.

### **Section C : Matériel et fournitures**

Cette section du budget se subdivise en deux et permet d'établir le coût de tout le **matériel et des fournitures de nouveaux médias** utilisés pour la production ainsi que du **matériel et des fournitures de production vidéo ou audio et de postproduction** nécessaires au projet de nouveaux médias. Encore une fois, cette section ne doit pas servir à inscrire le coût d'une production de télévision.

La sous-section **postes de travail informatiques** doit contenir toutes les plateformes utilisées par l'équipe de conception et les programmeurs pour créer votre production de nouveaux médias. Donnez des détails sur les durées d'utilisation directement liées au temps de main-d'œuvre estimé. Tous les coûts estimés doivent être basés sur la valeur marchande de location du matériel. Fournissez des propositions de prix ou des tarifs similaires s'il y a lieu. Si vous êtes propriétaire du matériel, vous pouvez compter des frais de location raisonnables au prorata pour la durée d'utilisation du matériel.

Ne remplissez les autres catégories **matériel de numérisation et de balayage** (coûts de la main-d'œuvre déjà estimés), **unités auxiliaires et unités de stockage** et **serveur de validation**

(dépenses de serveur liées à la validation et au déploiement) que si votre projet nécessite ce matériel particulier. Fournissez des pièces justificatives détaillées de vos estimations de coûts.

Vous pouvez compter les **logiciels** dans la mesure où vous les avez achetés aux fins de la production.

Utilisez les catégories **matériel et fournitures de production audio et vidéo** si votre projet exige le tournage de séquences vidéo, l'enregistrement de bandes sonores ou des étapes de postproduction. Cette section comprend les locations, le matériel et les fournitures nécessaires à une production vidéo ou audio, mais exclut les coûts de main-d'œuvre qui doivent être inscrits dans la section **équipe de production** du budget. Tous les coûts estimés doivent correspondre aux valeurs marchandes standards.

## **Section D : Autres**

### **13. Distribution**

Inscrivez dans cette section les dépenses relatives au **serveur** et à la **maintenance du serveur** pour votre **site Web** ou encore le **matrçage et l'emballage** de votre **CD-ROM**. Annexe une proposition de prix détaillée pour toutes les dépenses inscrites dans cette section, en précisant tout le matériel et la main-d'œuvre utilisés et leur durée d'utilisation. Inscrivez les coûts de main-d'œuvre dans la section **équipe de production** du budget.

**PLAFOND** : *La durée maximale admissible de maintenance du site Web est d'un an et le coût maximal admissible est de 25 000 \$.*

### **14. Marketing, promotion, publicité**

Les différentes catégories qui entrent dans cette section sont destinées aux activités de promotion et de marketing de votre projet de nouveaux médias, et non à la promotion de votre entreprise elle-même.

Exposez votre stratégie de marketing et détaillez les coûts de promotion de votre projet. Ne sous-estimez pas le besoin de monter une importante campagne de promotion pour votre projet. Toutes les dépenses raisonnables conformes à la nature de votre production et jugées efficaces à des fins de marketing seront prises en considération.

### **15. Frais généraux et d'administration**

Cette section inclut différentes catégories couvrant les frais d'**administration**, les **dépenses de bureau** directes et autres dépenses diverses pour votre projet.

Actuellement, vous pouvez réduire vos frais d'**assurance** en ajoutant le Fonds Bell comme assuré additionnel sur votre police d'entreprise. Sinon, vous devrez obtenir une proposition de prix pour une assurance tous risques sur votre production de nouveaux médias auprès d'un courtier. Quant à l'assurance contre les erreurs et les omissions, les compagnies d'assurance en sont encore à évaluer les risques liés aux productions de nouveaux médias. Si votre projet comporte un service de conversation électronique ou un groupe de discussion public à accès limité, vous aurez de la difficulté à obtenir une assurance contre les erreurs et les omissions. Vous devrez également afficher un déni de responsabilité sur votre site Web.

Vous pouvez inscrire une provision dans les catégories **frais juridiques, vérification et frais bancaires**. N'inscrivez que les frais raisonnables directement liés à votre production. Vous aurez besoin d'une vérification si votre financement provient en partie de crédits d'impôt. Pour

l'instant, à défaut d'une vérification complète, le Fonds Bell vous autorise à présenter des états financiers préparés par un comptable indépendant à la fin de votre production.

Le **financement provisoire** représente les paiements d'intérêt nécessaires pour vous procurer une capacité d'autofinancement en attendant les paiements convenus de la part des bailleurs de fonds. Si vous présentez une estimation dans cette catégorie, **vous devez inclure un état détaillé des flux de trésorerie** pour tous les revenus et toutes les dépenses de votre projet de nouveaux médias afin de justifier vos besoins de financement provisoire.

Vous disposez de plusieurs catégories pour estimer les **frais de bureau** liés à votre production : **location, matériel et services divers, téléphone, livraisons, photocopie, fournitures**. Dans la plupart des cas, il suffit d'inscrire une provision. Toutefois, assurez-vous que vos estimations sont raisonnables et couvrent seulement les dépenses liées à votre projet.

La catégorie **frais de déplacement** est prévue pour les situations spéciales exigeant des déplacements sur de longues distances pour la production ou la promotion de votre projet. Vous devez présenter votre itinéraire et une ventilation détaillée de vos frais. Pour être acceptables, les frais de déplacement doivent avoir un lien direct avec votre projet. Cette catégorie fera l'objet d'une analyse minutieuse.

La catégorie **garantie de bonne fin** est destinée à une assurance spéciale qui garantit que la production respectera son calendrier et son budget. Cette garantie est courante dans le domaine du cinéma et de la télévision et on est en train de mettre au point des modèles opérationnels permettant d'offrir une telle protection pour les projets de nouveaux médias, au profit des bailleurs de fonds et des investisseurs. Si vous n'arrivez pas à obtenir une garantie de bonne fin officielle, vous pourriez être obligé par contrat d'offrir quelque chose qui en tienne lieu, comme par exemple le dépôt des honoraires du producteur entre les mains d'un tiers jusqu'à la fin de la production.

### **Sections additionnelles**

La catégorie **coûts indirects** permet à l'entreprise de production de récupérer une portion raisonnable de ses coûts indirects et d'infrastructure en rapport avec la production. Cette catégorie couvre également les coûts indirects et la majoration qui étaient traditionnellement inclus dans les frais calculés selon un tarif d'entreprise. Elle ne doit pas inclure la marge de profit qui était incluse dans le tarif d'entreprise ni le temps non facturable des employés.

Les coûts indirects seront négociés avec chaque entreprise, en fonction notamment de sa taille, de ses immobilisations, de son revenu annuel brut ainsi que des sommes inscrites dans les sections B et C du budget. Rappelez-vous que les coûts indirects ne doivent pas dépasser dix pour cent du total des sections B et C et que ce pourcentage est rarement accordé. Évaluez vos coûts indirects de façon réaliste et raisonnable.

**PLAFOND : Les coûts indirects doivent être calculés en fonction de la taille de l'entreprise de production et ne doivent pas dépasser 10 % du total des sections B et C du budget.**

Vous pouvez inscrire dans la catégorie **imprévus** une provision pour faire face aux imprévus durant la production. C'est votre enveloppe budgétaire « de secours ». Selon la nature de votre production, vous pouvez estimer un montant raisonnable dans cette catégorie, jusqu'à concurrence de dix pour cent du total des sections B et C du budget.

***PLAFOND : La catégorie imprévu est fondée sur le risque et les inconnues liés aux productions de nouveaux médias. La somme inscrite dans cette catégorie ne doit pas dépasser 10 % du total des sections B et C du budget.***

En somme, vu le développement du secteur des nouveaux médias et l'apparition de nouvelles sources de financement provenant d'organismes privés et publics, il est maintenant essentiel de présenter des budgets complets et détaillés montrant les coûts réels de production des projets de nouveaux médias. Nous avons mis au point un budget type et nous le réviserons périodiquement afin de donner aux producteurs une méthode simple et logique pour estimer les dépenses liées à leurs projets et de doter les bailleurs de fonds d'un outil leur permettant d'analyser les demandes concurrentes avec cohérence et précision.

De façon générale, le budget type est divisé en quatre grandes sections : coûts fixes, main-d'œuvre, matériel et fournitures, et frais généraux et d'administration. Le temps et le coût de la main-d'œuvre et du matériel doivent être répartis entre les quatre étapes de conception, de production, de tests et de déploiement. La plupart des bailleurs de fonds ont pour mandat de financer des projets précis et non de soutenir des entreprises. Les estimations de coûts doivent donc être préparées en fonction de ce critère.

Étant donné la vive concurrence entre les projets qui sollicitent des ressources financières limitées, les budgets doivent être aussi précis et complets que possible et accompagnés de pièces justificatives détaillées. Les directives budgétaires et les plafonds énoncés pour certaines catégories ont été établis pour assurer un financement raisonnable de certaines dépenses et de certains processus de production. L'estimation des coûts doit toujours se fonder sur les coûts réels, en excluant les coûts indirects et la majoration du tarif unitaire. Ces directives et pratiques budgétaires visent à assurer un partage équitable des fonds entre toutes les parties admissibles.

***CHARLES ZAMARIA est le directeur financier de trois organismes de financement : le Fonds de la radiodiffusion et des nouveaux médias de Bell, le Fonds indépendant de production et le Fonds Cogeco de développement d'émissions.***

***Depuis 1991, le professeur Zamaria enseigne à la School of Radio and Television Arts de Ryerson Polytechnic University. Il est le créateur et l'ancien directeur de la Media Production Workshop Series de Ryerson.***

***Il a travaillé pour CTV, YTV, Téléfilm Canada et Cambium Productions dans divers postes de gestion, ainsi que comme monteur à Radio-Canada pendant plusieurs années. Il a participé comme producteur, directeur de production, comptable, preneur de son et monteur à des douzaines de films et d'émissions de télévision primés.***

***Il a publié de nombreux ouvrages, études, rapports et a rédigé le chapitre portant sur le budget dans « Making It - The Business of Film and Television Production in Canada » (Doubleday, 1995), publié par l'Académie canadienne du cinéma et de la télévision. Il est membre actif de DGC, CFTPA, ACCT, UFVA, BEAC et siège au conseil de l'Alliance pour l'enfant et la télévision.***

# BUDGET DE PRODUCTION POUR LES NOUVEAUX MÉDIAS

TITRE DU PROJET:
MAISON DE PRODUCTION:
MAISON DE PRODUCTION DE NOUVEAUX MÉDIAS:
PRODUCTEUR EXÉCUTIF:
PRODUCTEUR:
GESTIONNAIRE DE PROJET:
DIRECTEUR TECHNIQUE:
DIRECTEUR ARTISTIQUE:
DIRECTEUR ANIMATION:

CALENDRIER:	DATES:	PÉRIODE:
DÉVELOPPEMENT:		
CONCEPTION:		
PRODUCTION:		
TEST:		
DÉPLOIEMENT:		
LANCEMENT:		
DISTRIBUTION:		
ENTRETIEN DU SITE:		

SUPPORT: <small>(CD-ROM, site /internet, etc.)</small>
---

PERSONNE-RESSOURCE:	TÉLÉPHONE:
CONSEILLER JURIDIQUE:	
ASSURANCES:	

MEMBRE DE: SARDEC UDA ARRQ WGC ACTRA DGC / SYNDICAT (précisez):
---

*(Cochez lorsque appropriée)*

BUDGET PRÉPARÉ PAR:	DATE:
SIGNATURE:	TÉLÉPHONE:



**SOMMAIRE DU BUDGET DE PRODUCTION DE NOUVEAUX MÉDIAS**

POSTE	CATÉGORIE	PAGE NO.	TOTAL
01	PRODUCTEUR		
02	ACHAT DE DROITS		
03	DÉVELOPPEMENT DU PROJET ET DE LA PROPOSITION		
<b>SOUS-TOTAL "A"</b>			
04	POSTES CLÉ DE L'ÉQUIPE DE PRODUCTION		
05	MAIN D'ŒUVRE DE CONCEPTION		
06	MAIN D'ŒUVRE DE PROGRAMMATION		
07	MAIN D'ŒUVRE AUDIO/VIDÉO		
08	ARTISTES		
09	MAIN D'ŒUVRE DE L'ADMINISTRATION		
10	AUTRE MAIN D'ŒUVRE		
<b>SOUS-TOTAL "B" DÉPENSES DE MAIN D'ŒUVRE DE LA PRODUCTION</b>			
11	MATÉRIEL ET FOURNITURES DE NOUVEAUX MÉDIAS		
12	MATÉRIEL ET FOURNITURES AUDIO/VIDÉO		
<b>SOUS-TOTAL "C" MATÉRIEL ET FOURNITURES</b>			
13	DISTRIBUTION & MAINTENANCE DU SITE		
14	MISE EN MARCHÉ, PROMOTION ET PUBLICITÉ		
15	DIVERS ET ADMINISTRATION		
<b>TOTAL "D" AUTRE</b>			
E	COÛTS INDIRECTS		
F	IMPRÉVUS		
<b>GRAND TOTAL</b>			

\_\_\_\_\_ (signé par le producteur)

\_\_\_\_\_ (date)

# SECTION "A"

01 PRODUCTEUR						
POSTE	CATÉGORIE	NOM et INFORMATION <small>(précisez la fonction et la responsabilité)</small>	QUANTITÉ <small>(nombre d'unités)</small>	UNITÉ <small>(mes. jours, semaines)</small>	TARIF <small>(COUT \$ unitaire)</small>	TOTAL <small>(quantité \$ x tarif)</small>
01.05	PRODUCTEUR(S) EXÉCUTIF(S)					
01.10	PRODUCTEUR(S)					
01.15	PRODUCTEUR ASSOCIÉ					
01.20	PRODUCTEUR					
01.95	AUTRE(S)					
01	TOTAL PRODUCTEUR					

02 ACHATS DE DROITS				
POSTE	CATÉGORIE	NOM <small>(nom de la personne rémunérée)</small>	DÉTAILS <small>(veuillez expliciter)</small>	TOTAL <small>(COUTS)</small>
02.05	ACHATS DE DROITS (incluant les OPTIONS)			
02.10	DROITS IMAGES (FILM, VIDÉO, PHOTOGRAPHIES)			
02.15	DROITS SONORES (MUSIQUE, EFFETS)			
02.95	AUTRES DROITS			
02	TOTAL ACHAT DE DROITS			

03 DÉVELOPPEMENT DU PROJET ET DE LA PROPOSITION			TOTAL
POSTE	CATÉGORIE	DESCRIPTION	(CÔÛT \$)
		(veuillez donner des explications détaillées - ne soumettez que les dépenses déjà encourues à ce jour)	
03.05	PRÉPARATION DU BUDGET ET DU CALENDRIER		
03.10	RECHERCHISTE / SCÉNARISTE		
03.15	CONSEILLER(S)		
03.20	PROTOTYPE / MAQUETTE		
03.25	RECHERCHE DE MARCHÉS / GROUPES CIBLES		
03.90	COÛTS INDIRECTS		
03.95	AUTRE		
<b>03</b>	<b>TOTAL DÉVELOPPEMENT DU PROJET ET DE LA PROPOSITION</b>		

# SECTION "B" DÉPENSES DE MAIN D'ŒUVRE DE LA PRODUCTION

04 POSTES-CLÉ - ÉQUIPE DE PRODUCTION										
POSTE	CATÉGORIE	NOM	QUANTITÉ (précisez le nombre d'unités -heures, jours, semaines pour chaque étape)				TARIF	TOTAL DES UNITÉS (heures, jours, semaines)	TOTAL	
			CONCEPTION	PRODUCTION	TEST	DÉPLOIEMENT				(total unitaire \$ x tarif)
04.05	ARCHITECTE DU SYSTÈME									
04.10	GESTIONNAIRE DU PROJET									
04.15	DIRECTEUR TECHNIQUE									
04.20	DIRECTEUR ARTISTIQUE									
04.25	DIRECTEUR DE L'ANIMATION									
04.95	AUTRE(S)									
04	<b>TOTAL POSTES-CLÉ ÉQUIPE DE PRODUCTION</b>									

05 MAIN D'ŒUVRE DE LA CONCEPTION										
POSTE	CATÉGORIE	NOM	QUANTITÉ (précisez le nombre d'unités -heures, jours, semaines pour chaque étape)				TARIF	TOTAL DES UNITÉS (heures, jours, semaines)	TOTAL	
			CONCEPTION	PRODUCTION	TEST	DÉPLOIEMENT				(total unitaire \$ x tarif)
05.05	CONCEPTEUR GRAPHIQUE									
05.10	CONCEPTEUR DE L'INTERACTIVITÉ									
05.15	ANIMATEUR(S) - 2D									
05.20	ANIMATEUR(S) - 3D									
05.25	INFOGRAPHISTE(S)									
05.30	CONCEPTEUR DE SECTION									
05.35	STORYBOARD									
05.40	ILLUSTRATEUR(S)									
05.45	ASSISTANT(S)									
05.95	AUTRE(S)									
05	<b>TOTAL MAIN D'ŒUVRE DE LA CONCEPTION</b>									

06 MAIN D'ŒUVRE DE LA PROGRAMMATION										
POSTE	CATÉGORIE	NOM (précisez le genre de programmation, i.e. logiciel)	QUANTITÉ (précisez le nombre d'unités- heures, jours, semaines pour chaque étape)				TARIF (COUT \$ unitaire)	TOTAL		
			CONCEPTION	PRODUCTION	TEST	DÉPLOIEMENT				
06.05	ERGONOME DES INTERFACES									
06.10	MAIN D'ŒUVRE DE PROGRAMMATION HTML (précisez)									
06.15	INTÉGRATEUR DU SYSTÈME (incluant l'installation inernnet)									
06.95	AUTRE(S)									
<b>06</b>	<b>TOTAL DE LA MAIN D'ŒUVRE DE LA PROGRAMMATION</b>									

07 MAIN D'ŒUVRE AUDIO/VIDÉO DE PRODUCTION ET POST-PRODUCTION										
POSTE	CATÉGORIE	NOM	QUANTITÉ (précisez le nombre d'unités -hres, jours, semaines pour chaque étape)				TOTAL DES UNITÉS (hres, jours, semaines)	TARIF (COUT \$ unitaire)	TOTAL (total unitaire \$ x tarif)	
			CONCEPTION	PRODUCTION	TEST	DÉPLOIEMENT				
07.05	RÉALISATEUR									
07.10	CAMERA									
07.15	ÉQUIPE ÉCLAIRAGE/ÉLECTRIQUE									
07.20	PROTOGRAPHE DE PLATEAU									
07.25	PRENEUR DE SON									
07.30	MAIN D'ŒUVRE DE PRODUCTION SUPPLÉMENTAIRE (précisez)									
07.35	COORDONNATEUR DE PRODUCTION									
07.40	ASSITANT DE PRODUCTION									
07.45	COMPOSITEUR / MUSICIENS									
07.50	POST-SYNCHRO									
07.55	MAIN D'ŒUVRE DE POST PRODUCTION SUPPLÉMENTAIRE (précisez)									
07.70	MONTEUR									
07.80	INTÉGRATEUR POST PRODUCTION SON/IMAGE (numérisation, balayage)									
07.95	AUTRE(S)									
07	TOTAL MAIN D'ŒUVRE PRODUCTION ET POST-PRODUCTION AUDIO/VIDEO									

08 ARTISTES										
POSTE	CATÉGORIE	NOM	QUANTITÉ (précisez le nombre d'unités -hrs, jours, semaines pour chaque étape)				DÉPLOIEMENT	TOTAL DES UNITÉS (hrs, jours, semaines)	TARIF (COUT \$ unitaire)	TOTAL (total unitaire \$ x tarif)
			CONCEPTION	PRODUCTION	TEST					
08.05	COMÉDIENS/FIGURANTS (précisez)									
08.10	VOIX HORS CHAMP - NARRATION									
08.30	AUTRES DROITS (ACTRA/UDA)									
08.50	BÉNÉFICES MARGINAUX (ACTRA/UDA)									
08.75	DÉPENSES DE CASTING									
08.95	AUTRES DROITS (ACTRA/UDA)									
08	TOTAL ARTISTES									

09 MAIN D'ŒUVRE DE L'ADMINISTRATION										
POSTE	CATÉGORIE	NOM	QUANTITÉ (précisez le nombre d'unités -hrs, jours, semaines pour chaque étape)				DÉPLOIEMENT	TOTAL DES UNITÉS (hrs, jours, semaines)	TARIF (COUT \$ unitaire)	TOTAL (total unitaire \$ x tarif)
			CONCEPTION	PRODUCTION	TEST					
09.05	SECRÉTAIRE									
09.10	COMPTABLE / TENUE DE LIVRES									
09.95	AUTRE									
09	TOTAL MAIN D'ŒUVRE DE L'ADMINISTRATION									

10 AUTRE MAIN D'ŒUVRE DIVERSE									
POSTE	CATÉGORIE	NOM	QUANTITÉ (précisez le nombre d'unités- hres, jours, semaines pour chaque étape)				TARIF (COUT \$ unitaire)	TOTAL	
			CONCEPTION	PRODUCTION	TEST	DÉPLOIEMENT			
10.05	SECRÉTAIRE								
10.10	RECHERCHISTE(S)								
10.15	SCÉNARISTE(S)								
10.20	SPECIALISTE(S) DU CONTENU								
10.25	SPECIALISTE(S) DE L'INTERFACE								
10.30	WEBMESTRE								
10.35	MAIN D'ŒUVRE DE TEST ADDITIONNELLE								
10.40	DOUBLAGE/TRADUCTION								
10.90	BÉNÉFICES SOCIAUX								
10.95	AUTRE								
<b>10</b>	<b>TOTAL AUTRE MAIN D'ŒUVRE DIVERSE</b>								

# SECTION "C" MATÉRIEL ET FOURNITURES

11 MATÉRIEL ET FOURNITURES NOUVEAUX MÉDIAS									
POSTE	CATÉGORIE	DESCRIPTION <small>(inclure une description détaillée du matériel)</small>	QUANTITÉ <small>(nombre d'unités)</small>	DURÉE <small>(temps)</small>	UNITÉ DE TEMPS <small>(heures, jours, semaines)</small>	TARIF <small>(COUT \$ unitaire)</small>	TOTAL <small>(total unitaire \$ x tarif)</small>		
11.05	POSTES DE TRAVAIL INFORMATIQUES (précisez)								
11.10	MATÉRIEL DE NUMÉRISATION ET BALAYAGE								
11.15	AUTRES UNITÉS AUXILIAIRES								
11.20	UNITÉS DE STOCKAGE								
11.50	DROITS DE LOGICIELS (précisez)								
11.75	SERVEUR DE VALIDATION								
11.90	MATÉRIEL SUPPLÉMENTAIRE								
11.95	AUTRE								
11	TOTAL ÉQUIPEMENT ET MATÉRIEL NOUVEAUX MÉDIAS								

12 MATÉRIEL ET FOURNITURES AUDIO/VIDEO									
POSTE	CATÉGORIE	DESCRIPTION (inclure une description détaillée du matériel)	QUANTITÉ (nombre d'unités)	DURÉE (temps)	UNITÉ DE TEMPS (hrs, jours, semaines)	TARIF (COUT \$ unitaire)	TOTAL (total unitaire \$ x tarif)		
12.05	LOCATION ET FOURNITURES/MATÉRIEL D'ARTISTE								
12.10	LOCATION ÉQUIPEMENT CAMERA								
12.15	LOCATION ÉCLAIRAGE/ÉQUIPEMENT ÉLECTRIQUE								
12.20	LOCATION MATÉRIEL AUDIO								
12.25	DÉPLACEMENTS ET CANTINE								
12.30	EFFETS SONORES								
12.35	(transferts) ARCHIVES SON/MUSIQUE								
12.40	(transferts) ARCHIVES IMAGES								
12.50	MONTAGE HORS LIGNE								
12.55	MONTAGE EN LIGNE								
12.60	POST-SYNCHRO ET MIXAGE								
12.75	MATÉRIEL ORIGINAL (vidéo, data, etc.)								
12.90	MATÉRIEL ET FOURNITURES SUPPLÉMENTAIRES								
12.95	AUTRE								
12	TOTAL MATÉRIEL ET FOURNITURES AUDIO/VIDEO								

## SECTION "D" AUTRE

13 DISTRIBUTION ET MAINTENANCE DU SITE			
POSTE	CATÉGORIE	DESCRIPTION <small>(description détaillée)</small>	TOTAL <small>(coût \$)</small>
13.05	SITE WEB : FRAIS D'HÉBERGEMENT		
13.10	SITE WEB: LOGICIELS SUPPLÉMENTAIRES		
13.15	SITE WEB : ENTRETIEN SUPPLÉMENTAIRE		
13.50	CD-ROM : matricçage		
13.55	CD-ROM : reproduction		
13.60	CD-ROM: conception artistique du boîtier		
13.95	AUTRE		
<b>13</b>	<b>TOTAL DISTRIBUTION ET ENTRETIEN DU SITE</b>		

14 MARKETING, PROMOTION, PUBLICITÉ			
POSTE	CATÉGORIE	DESCRIPTION <small>(description détaillée)</small>	TOTAL <small>(coût \$)</small>
14.05	ATTACHÉ DE PRESSE		
14.10	PHOTOGRAPHIES/DÉVELOPPEMENT		
14.15	DÉPENSES DE LANCEMENT		
14.20	POCHETTES DE PRESSE		
14.25	VALEUR NETTE DES BANDEAUX		
14.30	PUBLICITÉ		
14.35	AUTRE DOCUMENTS DE PROMOTION		
14.40	FOURNITURES ACCESSOIRES		
14.95	AUTRE		
<b>14</b>	<b>TOTAL MARKETING, PROMOTION, PUBLICITÉ</b>		

15 DIVERS ET ADMINISTRATION			TOTAL
POSTE	CATÉGORIE	DESCRIPTION <small>(description détaillée)</small>	(coût \$)
15.05	ESPACE DE BUREAU		
15.10	DIVERS BUREAU		
15.15	TÉLÉPHONE BUREAU		
15.20	MESSAGERIE BUREAU		
15.25	PHOTOCOPIES BUREAU		
15.30	FOURNITURES BUREAU		
15.35	DÉPLACEMENTS/PER DIEM (précisez)		
15.40	ASSURANCES A (globale)		
15.45	ASSURANCES B (erreurs et omissions)		
15.50	FRAIS LÉGAUX		
15.55	FRAIS DE VÉRIFICATION		
15.60	FRAIS BANCAIRES		
15.65	FRAIS RELIÉS AU FINANCEMENT INTÉRIMAIRE		
15.70	GARANTIE DE BONNE FIN		
15.95	AUTRE		
15	TOTAL DIVERS ET ADMINISTRATION		

## SECTIONS SUPPLÉMENTAIRES DU BUDGET

POSTE	CATÉGORIE	DESCRIPTION <small>(basé sur la taille de l'entreprise de nouveaux médias. Chaque catégorie ne peut excéder 10% de B + C).</small>	TOTAL <small>(coût \$)</small>
"E"	COÛTS INDIRECTS		
"F"	IMPRÉVUS		

### Les points suivants sont représentatifs de nos Programmes et sont insérés afin de vous guider dans la préparation de votre budget:

- a) Ne complétez que les sections ou catégories du budget qui sont directement reliées à votre proposition.
- b) Partagez les coûts de main d'œuvre et de matériel dans les catégories appropriées. Les coûts de main d'œuvre estimés doivent correspondre aux valeurs marchandes standard et n'incluent pas de marge de profit.
- c) Utilisez les entêtes de colonnes pour les estimations. Évitez autant que possible d'inscrire des "provisions" et "montants forfaitaires".
- d) Fournissez des propositions de prix et des détails supplémentaires si nécessaire (calendriers, pièces jointes, soumissions). Toujours donner le plus de détails possible.
  - e) Complétez toutes les sections du budget et signez; (première page, sommaire, détails et déclaration de transactions liées).
  - f) Arrondissez tous les montants. N'inscrivez pas de montant en sous.
  - g) Inscrivez les noms de tout le personnel lorsque requis.
  - h) Complétez le détail des dépenses dans chaque catégorie (en spécifiant les frais différés, les frais INTERNES-employés/frais directs du Producteur ou de la compagnie de production EXTERNES-fournisseur, location de matériel souscontracté).
4. **COÛTS DE LA MAIN D'ŒUVRE DE LA PRODUCTION:** distinguez les coûts de main d'œuvre des coûts de matériel. Utilisez les mêmes unités pour tous les postes (heure, jour, semaine, etc.)  
Détaillez la durée requise pour chaque procédé sous les rubriques - **CONCEPTION, PRODUCTION, TEST ET DÉPLOIEMENT**. Fournissez des propositions de prix et des détails supplémentaires, s'il y a lieu. Des détails sont exigés dans toutes les catégories.
5. **MATÉRIEL ET FOURNITURES:** fournissez les tarifs de location pour le matériel. Donnez les détails et les propositions de prix s'il y a lieu. Ne pas inclure une marge de profit ou des coûts indirects dans cette catégorie. Détaillez le matériel et les fournitures nécessaires. Faites la différence entre les catégories audio/vidéo pour la production et pour le projet nouveau média. Ne pas inclure les coûts de l'émission de télévision sur laquelle est basé le site web.
6. **DISTRIBUTION ET MAINTENANCE DU SITE:** coûts de l'hébergement et de la maintenance de votre site ou coûts de production de votre cédérom. Installation (main d'œuvre et serveur de validation) apparaissent ailleurs dans le budget. Plafond du Fonds Bell: 1 an pour l'entretien du site - 25 000\$.
7. **MARKETING, PROMOTION, PUBLICITÉ:** ne comprend que les frais reliés au projet de nouveau média. (**PAS LA PROMOTION DE VOTRE ENTREPRISE**).
8. **FRAIS GÉNÉRAUX ET D'ADMINISTRATION:** dépenses directes pour votre production.  
Vous devez obtenir un prix pour les assurances (ou vous pouvez ajouter le Fonds Bell comme assuré additionnel sur votre police d'entreprise). Vous devez obtenir une assurance contre les erreurs et omissions. La garantie d'achèvement peut ne pas être exigée dans certains cas. Un flux de trésorerie sera exigé si vous demandez du financement intermédiaire.

### Directives budgétaires et plafonds:

1. **PRODUCTEUR:** définissez les rôles, la durée du mandat et les honoraires. Le coût total de tous les honoraires de production ne doit pas dépasser 10% du total des sections B et C dans le budget (prenez note: ce qui ne veut pas dire que vous pouvez automatiquement calculer 10% - ce montant doit être justifié en fonction du travail à accomplir.)
2. **ACHATS DES DROITS:** coûts des licences et de la propriété intellectuelle pour le projet de nouveau média.  
Ne peut pas inclure des droits sur des images ou du son provenant de la production de télévision liée.
3. **DÉVELOPPEMENT DU PROJET ET DE LA PROPOSITION:** coûts estimés pour la préparation de la proposition et du budget.  
N'inscrivez pas les dépenses reliées au développement d'un prototype (le Fonds Bell ne finance pas le développement de projets).

9. **COÛTS INDIRECTS:** Uniquement pour l'entreprise de multimédia. Peut varier selon la taille de l'entreprise et ses immobilisations. Les rapports financiers de l'entreprise doivent être soumis avec la demande. Ce montant de peut dépasser 10% du total de B et C dans le budget.
10. **IMPRÉVUS:** cette catégorie est fondée sur le risque lié à la production.  
Ne peut dépasser 10% du total des sections B et C dans le budget.



# 3

## FINANCEMENT POUR LES NOUVEAUX MÉDIAS

Réunir les fonds nécessaires à la production du contenu d'une « propriété intellectuelle » comme un site Web exige, d'une part, un producteur extraordinairement persuasif et, d'autre part, un bailleur de fonds à la foi aveugle.

Pour solliciter un bailleur de fonds éventuel, vous devez maîtriser, entre autres, l'art oratoire et les mathématiques. Sachez qu'un grand nombre d'arbres sera sacrifié à la paperasse. Vous devrez pouvoir jongler avec les exigences contradictoires des différents bailleurs de fonds. Vos obligations à long terme envers les bailleurs de fonds testeront vos compétences administratives et en relations publiques, de même que votre patience et votre endurance.

Si vous êtes visiblement passionné par votre projet et si vous pouvez composer avec le rejet, vous êtes prêt à faire face aux défis de la sollicitation de fonds.

### Contexte

De nombreux producteurs de nouveaux médias ont créé des entreprises de services florissantes. Ils reçoivent des honoraires pour la production d'un produit de nouveaux médias, qui échappe ensuite entièrement à leur contrôle et dont ils ne sont pas propriétaires. À l'inverse, si vous prévoyez produire vous-même un projet de nouveaux médias et désirez en conserver la propriété et la maîtrise, vous aurez à trouver le capital nécessaire pour y arriver. Vous ne pourrez plus vous fier au financement de type honoraires de service.

La production d'un site Web ou d'un contenu Internet similaire exige soit un investissement hautement risqué, soit de généreuses subventions. Jusqu'à maintenant, on n'a pas vu beaucoup de modèles commerciaux offrant un rendement de l'investissement satisfaisant. C'est pourquoi les sources de financement traditionnelles comme les banques sont difficiles d'accès. Quelles sont les autres possibilités de financement de projets?

### *Le modèle du cinéma et de la télévision*

Le secteur canadien du cinéma et de la télévision a mis au point des modèles de financement qu'on adapte maintenant au secteur des nouveaux médias. On sait depuis longtemps qu'au Canada, aucune source de financement n'assure à elle seule la totalité du financement d'un film ou d'une émission de télévision. Une des clés du succès consiste donc à obtenir du financement de plusieurs sources, souvent de six à dix ou plus, chacune offrant un pourcentage précis du coût total de la production, jusqu'à ce que le financement soit complet. Une telle structure de financement est conçue spécifiquement pour le financement de projets, et non d'entreprises.

### **Exigences préalables**

Avant d'élaborer une stratégie de financement pour votre projet, vous devez d'abord préparer deux documents essentiels :

1. le budget du projet, incluant tous les coûts directs de production, les honoraires, les services, les installations et les coûts indirects;
2. la structure de financement ou le scénario de financement propre à votre projet.

Le total du budget correspond à la somme que vous devez obtenir auprès des différentes sources de financement énumérées dans la structure de financement.

La **structure de financement** est simplement une liste de toutes les sources de financement auxquelles votre projet est admissible et des sommes que vous pouvez raisonnablement espérer en tirer. La structure de financement de chaque projet est changeante tant que l'ensemble du financement n'est pas confirmé. Au départ, c'est une liste « idéale » des partenaires de financement souhaités. À mesure que les bailleurs de fonds confirment leur participation ou refusent de soutenir le projet, le producteur doit refaire sa structure de financement en ajoutant, modifiant ou supprimant des sources de financement et les sommes accordées, jusqu'à ce qu'il ait obtenu le montant nécessaire pour réaliser son projet.

L'ensemble du financement d'un projet de nouveaux médias doit être confirmé *avant* d'entreprendre la production. Ainsi, tous les partenaires de financement auront l'assurance que vous avez recueilli des fonds suffisants pour mener le projet à bien. Ils seront alors disposés à vous remettre les premiers paiements.

### **Types de financement**

Tout financement est généralement conditionnel. Chaque bailleur de fonds a sa façon de procéder, son propre échéancier et des attentes particulières. Voici les types de financement les plus courants :

1. **Participation au capital** (aussi appelé **prêts récupérables**) : Le bailleur de fonds investit dans votre projet. Ces investisseurs comptent récupérer leur capital à même les revenus générés par le projet et empocher une part proportionnelle des profits, le cas échéant. Leur investissement n'est remboursé que si le projet arrive à générer des revenus pour couvrir ses coûts. Il doit s'agir de « nouveaux » revenus et non d'argent ayant servi à financer la production. Il arrive que ces investisseurs souhaitent posséder une partie du droit d'auteur sur le projet, mais en général, ils laissent au producteur le contrôle et les droits complets sur la production.
2. **Prêts (ou avances)** : Le bailleur de fonds vous demande de garantir le remboursement des sommes avancées, généralement avec des intérêts, sans égard au succès commercial du projet, selon un échéancier de remboursement négocié. Le producteur doit offrir un bien en nantissement pour garantir le remboursement du prêt.
3. **Subventions** : C'est le financement idéal, car aucun remboursement n'est exigé. Habituellement, les organismes dispensateurs ne demandent qu'une mention de leur contribution financière au générique.
4. **Financement provisoire** : Prêts offerts par les banques pour vous donner une capacité d'autofinancement. Le financement provisoire vous permet de payer les dépenses de production en attendant les sommes que vos partenaires de financement se sont engagés à

verser ultérieurement. Une grande partie du financement n'est pas versée au départ. Par exemple, une participation au capital pourra être payée en plusieurs versements, chaque versement correspondant à la fin des grandes étapes de la production et le versement final effectué à la fin et à la livraison du projet. Mais comme il vous faut de l'argent en cours de route pour régler les factures, la banque vous avance un financement provisoire. Le remboursement du prêt à la banque est garanti par vos investisseurs avec lesquels vous avez signé des contrats. À l'échéance, l'investisseur fera cession de ses paiements qui iront directement à la banque plutôt qu'au producteur. Les frais d'intérêt et d'administration engagés pour obtenir un financement provisoire sont inscrits comme des dépenses dans votre budget.

5. **Publicité et commandite d'entreprise :** Le commanditaire ne demande pas à partager les revenus du projet, mais exigera de la visibilité et voudra rejoindre son public cible grâce à la distribution de votre produit de nouveaux médias.
6. **Crédits d'impôt :** Les gouvernements fédéral et provinciaux ont créé des programmes de crédits d'impôt visant à favoriser les productions de nouveaux médias au Canada, crédits généralement basés sur les dépenses de main-d'œuvre. Ces programmes de crédits d'impôt subventionnent effectivement les coûts de la main-d'œuvre nécessaire pour produire un projet de nouveaux médias. C'est la compagnie de production elle-même qui est admissible à de tels crédits d'impôt, qui ne sont offerts que lorsque le projet est terminé et sur présentation de la documentation et des déclarations de revenus appropriées. Généralement, la compagnie de production ne les reçoit donc que deux ans ou plus après la fin de la production.
7. **Frais différés :** Il ne s'agit pas du tout d'argent comptant. Les producteurs, l'équipe de production et la distribution peuvent accepter de différer la réception de leur rémunération, en tout ou en partie, parce qu'il manque de l'argent pour financer l'ensemble de la production. Ils s'attendent généralement à toucher les honoraires ainsi différés à même les revenus qui seront générés ultérieurement par la production.
8. **Services et matériel :** Les fournisseurs de matériel et de services peuvent réduire leurs tarifs, ou ne rien facturer, en échange d'une mention au générique, de publicité ou d'une part des revenus à venir. Cette formule permet d'annuler les coûts directs de production inscrits au budget.
9. **Redevances de permis :** Les fournisseurs de service Internet peuvent payer des redevances pour avoir l'exclusivité de votre site Web sur leur serveur. Les modalités de leurs droits de « distribution » doivent être négociées. Comme les fournisseurs de service Internet « louent » votre projet pour une durée limitée, ils ne s'attendent pas au remboursement des redevances de permis.
10. **Revenus autogénérés :** Le projet de nouveaux médias lui-même peut générer des revenus sous forme d'abonnements, de marchandisage ou de ventes par commerce électronique. Les CD-ROM ou DVD peuvent également générer des revenus de distribution et de vente. Toutefois, à moins de recevoir des fonds avant le début de la production sous forme d'*avance de distribution*, par exemple, vous ne pouvez pas utiliser les projections de revenus à long terme pour financer la production. Au contraire, ces revenus sont considérés comme des revenus de la production et servent à rembourser les investisseurs et les frais différés ou sont comptés comme des profits du producteur.

## Étapes de financement

Le financement est souvent offert en deux étapes distinctes : le développement et la production. En général, il faut d'abord terminer le développement d'un projet avant de pouvoir en financer la production.

### **Financement du développement**

À cette étape hautement risquée, on développe une idée jusqu'au point où elle est prête à entrer en production ou à être annulée. Tout comme pour n'importe quel autre projet de R.-D., le développement d'une idée de nouveaux médias est coûteux et risqué. C'est pourquoi le financement de l'étape de développement est le plus difficile à obtenir.

La plupart du temps, le financement du développement prend la forme de prêts récupérables ou d'avances qui sont remboursés si, et seulement si, le projet passe à l'étape de la production. Tous les coûts de développement sont alors inclus dans le budget de production, ce qui permet au producteur de rembourser les prêts de développement après avoir obtenu l'ensemble du financement de la production.

### **Financement de la production**

Une fois le développement terminé, le producteur a bien plus qu'une bonne idée à vendre; il peut présenter son projet à tous les bailleurs de fonds éventuels qu'il a trouvés. Sa **présentation** inclut des explications détaillées sur la conception et le contenu du projet, la technologie exploitée, un prototype le cas échéant, un plan d'affaires, un plan de marketing, un budget et une structure de financement proposée, les antécédents du personnel créatif participant au projet et des échantillons de travaux antérieurs, des lettres d'appui, enfin tout ce qui peut aider le producteur à obtenir des fonds.

### **Sources de financement**

(Voir le tableau de la page 51.)

Les sources de financement pour les projets de nouveaux médias sont actuellement peu nombreuses, mais chaque année de nouveaux bailleurs de fonds s'ajoutent à mesure que les organismes gouvernementaux et les entreprises comprennent la valeur des investissements dans ce nouveau secteur en croissance. Étudiez attentivement la réglementation et les directives publiées par chaque bailleur de fonds éventuel pour vérifier si vous êtes admissible. Obtenez la version la plus récente de la réglementation, car elle change souvent en fonction des besoins du secteur ou par suite de modifications au mandat des organismes ou de fluctuations de leurs fonds. Lisez les magazines spécialisés, assistez à des conférences, fouillez sur le Web pour être au courant des annonces de nouvelles sources de financement. Communiquez directement avec les bailleurs de fonds éventuels pour poser vos questions, demander des éclaircissements, recevoir de précieux conseils et, surtout, pour vous faire connaître et les informer de votre intention de demander leur soutien. De tels contacts personnels sont souvent profitables! Avant de commencer à préparer votre demande, étant donné l'énorme quantité de formules à remplir, vérifiez les dates d'échéance, assurez-vous d'être admissible et vérifiez s'il y a encore des fonds disponibles!

- 1. Fonds privés :** Différents fonds privés ont été créés pour favoriser les productions de nouveaux médias. Chacun d'eux a un mandat particulier, ses propres critères d'admissibilité et procédures d'évaluation. Le *Fonds de la radiodiffusion et des nouveaux médias de Bell* par exemple a été créé par Bell Canada pour stimuler la formation de partenariats entre les producteurs d'émissions de télévision et les programmeurs de nouveaux médias dans le but de développer des contenus créateurs et innovateurs pour les technologies de nouveaux

médias et le marché de la télédiffusion traditionnel. Les propositions remarquables peuvent recevoir jusqu'à 50 % des coûts de production d'un projet ou un maximum de 250 000 \$ sous forme de subventions. La caractéristique distinctive du Fonds Bell est que les projets doivent comporter une composante télévisuelle ainsi qu'une composante de nouveaux médias livrée sur un réseau numérique. D'autres compagnies de télécommunications comme *BCTel* ont créé des fonds pour soutenir les nouveaux médias, de même que les entreprises de câblodistribution comme *Shaw* qui finance des projets de nouveaux médias pour enfants, ou commanditent des fonds tels que le *Fonds canadien du film et de la vidéo indépendants* qui a une composante de nouveaux médias. Les fonds privés sont des partenaires cruciaux dans le financement des projets de nouveaux médias, car ils connaissent et acceptent le risque associé au développement créatif.

2. **Gouvernement fédéral :** Divers ministères offrent un soutien financier particulier au secteur des nouveaux médias pour le développement d'infrastructures, le marketing (Fonds de développement des industries culturelles), la R.-D. pour de nouvelles applications (CANARIE) et la formation (Jeunesse Canada au travail). Toutefois, seul le *Fonds pour le multimédia* de Téléfilm Canada est spécifique et offre des prêts remboursables sans intérêt pour le développement, la production et le marketing. Le Conseil des arts du Canada offre des subventions aux artistes de nouveaux médias. De nombreuses autres sources de financement sont disséminées un peu partout au sein du gouvernement : elles profiteront au producteur curieux et audacieux qui arrive à présenter le contenu de son projet selon les critères des divers programmes gouvernementaux. Le programme de crédit d'impôt fédéral sera également très intéressant lorsqu'il sera lancé.
3. **Gouvernements provinciaux :** De nombreuses provinces ont créé des programmes de crédits d'impôt pour soutenir les productions de nouveaux médias, notamment le crédit d'impôt de l'Ontario pour les médias numériques interactifs (OIDMTC), qui couvre 20 % des dépenses de main-d'œuvre admissibles, et le crédit d'impôt pour animation par ordinateur et effets spéciaux. Le Québec offre différents programmes d'aide comme le crédit d'impôt pour productions multimédias couvrant de 35 % à 50 % des dépenses de main-d'œuvre admissibles. En Ontario, le nouveau Fonds d'expansion des petites entreprises en médias numériques interactifs soutient la croissance de produits concurrentiels de médias numériques interactifs. D'autres ministères offrent des programmes de soutien en technologie de l'information et en recherche. Certaines provinces ont également établi des programmes de participation au capital et de prêts comme le programme d'aide à la production de titres multimédias du Québec. La plupart de ces programmes sont administrés par les organismes provinciaux de financement du cinéma et de la télévision.
4. **Investissement privé :** Les projets de produits multimédias ou de logiciels commercialement viables peuvent constituer des abris fiscaux attirants pour des investisseurs privés. Ces investisseurs tombent du ciel : ils voient les nouvelles entreprises du même œil que les grands investisseurs institutionnels, mais ne courent aucun risque s'ils trouvent des lacunes dans un projet.
5. **Commanditaires et annonceurs :** La publicité sur Internet est un secteur en croissance et de plus en plus d'entreprises en explorent les possibilités. Si votre projet intéresse un public cible, tentez de trouver un commanditaire ou un annonceur correspondant et foncez!
6. **Producteurs :** Le producteur est évidemment une des sources de financement les plus importantes, soit par contribution en argent comptant soit par frais différés. Si votre projet a du succès au plan commercial, vous en récolterez les profits. Sinon, vous aurez tout au moins

un projet de nouveaux médias à votre actif. Votre contribution en argent est considérée comme une participation au capital et est récupérable. Vos frais différés, ou « apport de compétence », représentent la valeur du travail ou des services qui sont entrés dans la production du projet.

- 7. Autres sources :** Le Banff Centre for the Arts peut offrir des services, des installations et des compétences aux producteurs de nouveaux médias pour compenser de nombreuses dépenses inscrites au budget. Certains télédiffuseurs commencent à investir dans les projets de nouveaux médias liés à leurs émissions de télévision. Les coproductions avec l'étranger peuvent également donner accès à du financement extérieur. Ainsi, l'Australie soutient fermement son secteur des nouveaux médias et les coproductions admissibles. Les fournisseurs de service Internet et les « permis » des fournisseurs d'intranets peuvent devenir des sources de financement. Les producteurs de CD-ROM peuvent chercher à obtenir des avances de distribution et des revenus de prévente auprès de leurs distributeurs. Même la banque pourrait vous aider, si elle connaît le secteur des nouveaux médias. Étudiez les possibilités d'appui non financier, de contrat-échange ou de troc avec les fournisseurs de services ou les commanditaires. Certaines institutions d'enseignement sont capables d'investir dans des contenus de nouveaux médias directement liés à leurs cours ou à leurs recherches. Enfin, vous pourriez développer un prototype en suivant une formation du Centre canadien du film connue sous le nom de MediaLinx h@bitat.

## Structure de financement

Voilà ce qui intéresse les investisseurs et bailleurs de fonds : la liste des bailleurs de fonds et les sommes qu'ils ont consenties. Peu importe que votre budget s'élève à 50 000 \$ ou à 1 million \$, vous devez avoir une structure de financement.

Prenons le cas d'un projet de production d'un site Web dont le budget est de 500 000 \$. La liste des bailleurs de fonds possibles et le montant du financement que chacun pourrait accorder sont habituellement présentés sous forme de tableau.

Par exemple :

Source de financement	Montant \$	%	Type
Fonds de la radiodiffusion et des nouveaux médias de Bell	250 000	50	subvention
Fonds pour le multimédia de Téléfilm	150 000	30	prêt
Organisme provincial	20 000	4	capital
Crédit d'impôt provincial	40 000	8	impôt
Producteur	10 000	2	capital
Producteur	20 000	4	frais différés
Entreprise commanditaire	10 000	2	subvention
<b>TOTAL</b>	<b>500 000</b>	<b>100</b>	

Certains des bailleurs de fonds accepteront de financer votre projet et d'autres refuseront. Vous devrez constamment rajuster votre structure de financement, y ajouter des bailleurs de fonds ou en retirer, jusqu'à ce qu'on vous ait confirmé le financement correspondant à votre budget. Soyez prêt à accroître la part du producteur et, en dernier recours, réduisez le budget!

### **Recouvrement**

Les bailleurs de fonds qui prévoient recouvrer leurs investissements vous demanderont de la documentation supplémentaire ainsi qu'un plan d'affaires établissant la viabilité commerciale de votre projet. Ce plan doit comprendre votre stratégie de marketing et de distribution, une analyse des flux de revenu projetés, une estimation des revenus projetés et une attestation d'existence du marché, des échéanciers, les défalcations à prévoir pour rembourser les avances de distribution ainsi que les dépenses et commissions de distribution, et un *calendrier de recouvrement* indiquant dans quel ordre les investisseurs autorisés recevront leur part des revenus. Selon le modèle utilisé en cinéma et en télévision, la plupart des investisseurs sont considérés comme étant égaux, ce qui signifie qu'ils recouvrent leur capital au prorata, à parts égales. Donc, à mesure que les revenus entrent, ils reçoivent leur part en proportion de leur investissement dans le projet. Parfois, certains investisseurs privés ont priorité et recouvrent leur investissement en totalité ou en partie avant les autres. De tels calendriers de recouvrement sont négociés au cas par cas avec les partenaires de financement. Les investisseurs qui ont recouvré la totalité de leur capital continuent de recevoir leur part des profits à perpétuité, selon une formule de répartition à définir.

### **Conclusion**

Le financement des contenus de nouveaux médias pose un défi à tous les producteurs. Si vous connaissez les bailleurs de fonds éventuels, leurs attentes et leurs critères de sélection ainsi que ce qu'ils ont à vous offrir, vous avez déjà fait la moitié du chemin. Il ne vous reste qu'à décrire clairement votre projet sur papier et à le présenter avec enthousiasme. Vous devrez faire appel à tous vos talents de négociation et de présentation devant les bailleurs de fonds. Et vous devrez faire preuve de patience en attendant leurs décisions.

Si votre proposition est admise à un financement, vous devrez signer un contrat officiel de financement de la production énonçant toutes les modalités qui lient les deux parties. Une fois le contrat signé, vous commencerez à recevoir les versements prévus au calendrier négocié. Vous pourrez enfin amorcer la production de votre projet!

**ANDRA SHEFFER** est la directrice générale du Fonds de la radiodiffusion et des nouveaux médias de Bell. Elle est également directrice générale du Fonds indépendant de production qui investit dans des dramatiques télévisées ainsi que du Fonds Cogeco de développement d'émissions axé sur les films de la semaine et les dramatiques. De 1979 à 1989, elle a été la directrice générale fondatrice de l'Académie canadienne du cinéma et de la télévision. Elle enseigne à Ryerson University dans le domaine de la télévision et a codirigé la publication de « *MAKING IT: The Business of Film and Television Production in Canada* » (Doubleday, 1995).

## BAILLEURS DE FONDS CANADIENS POUR LES NOUVEAUX MÉDIAS

NOM	TYPE DE FINANCEMENT	CONTACT
Banff Centre for the Arts New Media and Deep Web Co- productions	Installations, services, soutien financier	Sara Diamond 1 800 565-9989 <a href="mailto:arts_info@banffcentre.ab.ca">arts_info@banffcentre.ab.ca</a> <a href="http://www.banff.org">www.banff.org</a>
Banff Centre / Fonds de développement Newsworld	Prêts de développement allant jusqu'à 10 000 \$ pour 1 ou 2 documentaires et sites Web connexes par année	Sara Diamond 1 800 565-9989 <a href="mailto:arts_info@banffcentre.ab.ca">arts_info@banffcentre.ab.ca</a> <a href="http://www.banff.org">www.banff.org</a> Jerry McIntosh (416) 205-6643 <a href="mailto:roughcuts@toronto.cbc.ca">roughcuts@toronto.cbc.ca</a> <a href="http://www.newsworld.cbc.ca/roughcuts">www.newsworld.cbc.ca/ roughcuts</a>
BC Tel New Media and Broadcast Fund	Prêts de 10 % à 45 % du budget (maximum de 200 000 \$) pour les producteurs de C.-B.	Robbert Dubberley (604) 432-2041 <a href="mailto:b_creative@bctel.com">b_creative@bctel.com</a>
Fonds de la radiodiffusion et des nouveaux médias de Bell	Subventions allant jusqu'à 50 % du coût d'un projet (maximum de 250 000 \$). Le projet doit être associé à une émission de télévision.	Andra Sheffer (416) 977-8154 <a href="mailto:bellfund@istar.ca">bellfund@istar.ca</a> Claire Dion (514) 737-1337 <a href="mailto:fbell@istar.ca">fbell@istar.ca</a> <a href="http://www.bell.ca/fund">www.bell.ca/fund</a>
British Columbia Arts Council Project Assistance for New Media Artists Program	Financement de développement et de production pour les artistes de nouveaux médias de C.-B.	Walter Quan (250) 356-1718
Conseil des arts du Canada	Subventions de production allant jusqu'à 35 000 \$ pour les artistes de nouveaux médias.	800-263-5588 poste 4251 <a href="mailto:yasmin.karim@canadacouncil.ca">yasmin.karim@canadacouncil.ca</a> <a href="http://www.conseildesarts.ca">www.conseildesarts.ca</a>
Fonds canadien du film et de la vidéo indépendants	Projets de nouveaux médias éducatifs ou d'information. Subventions de développement (jusqu'à 10 000 \$), de prototypes (jusqu'à 30 000 \$), de production (jusqu'à 50 000 \$).	Robin Jackson (613) 729-1900 <a href="mailto:cifvf@achilles.net">cifvf@achilles.net</a>
Consortium Multimédia CESAM Fonds d'expérimentation en multimédia	Subventions allant jusqu'à 49 % des coûts de prédémarrage (maximum de 50 000 \$) pour développer des projets multimédias.	514-848-7177 poste 373 <a href="mailto:suzy.belanger@cesam.qc.ca">suzy.belanger@cesam.qc.ca</a> <a href="http://www.cesam.qc.ca">www.cesam.qc.ca</a>

NOM	TYPE DE FINANCEMENT	CONTACT
Fonds de l'autoroute de l'information Ministère de la Culture et des Communications (Québec)	Subventions allant jusqu'à 550 000 \$ (de 50 % à 75 % des coûts admissibles) pour la création de sites Web en français.	fai@sai.gouv.qc.ca <a href="http://www.mcc.gouv.qc.ca/cominfo/autorout">www.mcc.gouv.qc.ca/cominfo/autorout</a>
Fonds de production Fundy Communications	Subventions allant jusqu'à 30 000 \$ pour des projets de nouveaux médias éducatifs ou d'information pour les producteurs des provinces de l'Atlantique.	Robin Jackson 1 888 386-5555 <a href="mailto:cifvf@achilles.net">cifvf@achilles.net</a>
Island Tel Innovation Fund	Subventions de développement et de production de nouveaux médias, en recherche et en éducation. Pour les résidents de l'Île-du-Prince-Édouard.	Bob Kelly (902) 566-0107
NewTel / Arts Council Cultural Innovation Fund	Subventions pour les artistes de nouveaux médias résidant à Terre-Neuve et au Labrador. Soutien technique de NewTel.	Ken Murphy (709) 726-2212 <a href="mailto:kmurphy@newcomm.net">kmurphy@newcomm.net</a> <a href="http://www.nlac.nf.ca">www.nlac.nf.ca</a>
Société de développement de l'industrie cinématographique de la Nouvelle-Écosse / MT&T New Media Program for Interactive Productions	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prêts de développement allant jusqu'à 20 000 \$ ou 1/3 du budget.</li> <li>2. Participation au capital allant jusqu'à 50 000 \$ ou 1/3 du budget de production. Pour les résidents de la Nouvelle-Écosse.</li> </ol>	(902) 424-7177 <a href="mailto:novascotia.film@ns.sympatico.ca">novascotia.film@ns.sympatico.ca</a> <a href="http://www.film.ns.ca">www.film.ns.ca</a>
Ontario Interactive Digital Media Small Business Growth Fund	Investissement allant jusqu'à 1M \$ pour des produits et services de médias numériques interactifs.	(416) 326-9628 <a href="mailto:danzigbr@est.gov.on.ca">danzigbr@est.gov.on.ca</a> <a href="http://www.est.gov.on.ca">www.est.gov.on.ca</a>
Crédit d'impôt de l'Ontario pour les médias numériques interactifs	Crédit d'impôt remboursable allant jusqu'à 20 % des coûts de main-d'œuvre de l'Ontario admissibles pour des produits de médias numériques interactifs en Ontario.	Société de développement de l'industrie cinématographique ontarienne (416) 314-6858 <a href="mailto:mail@ofdc.on.ca">mail@ofdc.on.ca</a>
PromoFACT	50 % du budget (maximum de 3 500 \$) pour des sites Web et des dossiers de presse pour les musiciens canadiens.	videofact@passport.ca

NOM	TYPE DE FINANCEMENT	CONTACT
Crédit d'impôt du Québec pour les productions multimédias (Bureau de développement de la nouvelle économie BDNE)	Crédit d'impôt de 40 % à 50 % de la main-d'œuvre admissible.	Gilles Paquin (514) 864-6818
Rough Cuts Independent Documentary Initiative	Prêts de développement allant jusqu'à 5 000 \$ pour des projets de documentaires ayant une composante de nouveaux médias.	Jerry McIntosh (416) 205-6643 <a href="mailto:roughcuts@toronto.cbc.ca">roughcuts@toronto.cbc.ca</a> <a href="http://www.newsworld.cbc.ca/roughcuts">www.newsworld.cbc.ca/roughcuts</a>
Crédit d'impôt de la Saskatchewan sur la main-d'œuvre cinématographique	Crédit d'impôt de 35 % de la main-d'œuvre de nouveaux médias jusqu'à concurrence de 17,5 % des coûts du projet. Prime de 5 % pour les productions rurales.	Louise Usik (306) 347-3456 <a href="mailto:louise.saskfilm@cableregina.com">louise.saskfilm@cableregina.com</a>
SaskTel New Media Fund	Participation au capital jusqu'à concurrence de 100 000 \$ ou 25 % des dépenses engagées en Saskatchewan.	Donald C. Archbold (306) 347-3456 <a href="mailto:saskfilm@cableregina.com">saskfilm@cableregina.com</a> <a href="http://www.saskfilm.com">www.saskfilm.com</a>
Initiative de programmation pour enfants SHAW – Fonds Conway	Prêts de développement de projets de nouveaux médias basés sur des émissions pour enfants. Jusqu'à concurrence de 25 % du budget ou 30 000 \$.	Gail Yakemchuk (403) 716-6508 <a href="mailto:gail.yakemchuk@shaw.ca">gail.yakemchuk@shaw.ca</a>
SODEC - Programme d'aide à la production de titres multimédias	Investissements allant jusqu'à 25 % des coûts admissibles pour les projets multimédias de langue française, excluant les sites Web autonomes.	Isabelle Pont (514) 841-220 <a href="mailto:info@sodec.gouv.qc.ca">info@sodec.gouv.qc.ca</a>
Fonds pour le multimédia de Téléfilm	Prêts remboursables allant jusqu'à 50 % du budget pour le développement (maximum de 75 000 \$), la production (maximum de 250 000 \$) et le marketing (maximum de 150 000 \$).	1 800 567-0890 (Montréal) 1 800 463-4607 (Toronto) <a href="http://www.telefilm.gc.ca">www.telefilm.gc.ca</a>

## 4

### STRATÉGIES D'ENTREPRISE POUR LES NOUVEAUX MÉDIAS

Lorsqu'une compagnie de production accepte de produire un projet, ce n'est pas simplement parce qu'elle en a envie. En vertu de ses responsabilités envers ses propriétaires actuels, son personnel et ses assises futures, une entreprise est tenue d'accepter des projets conformes à sa vision stratégique.

De fait, une compagnie doit surveiller trois facteurs dans son fonctionnement quotidien.

1. La compagnie doit remplir ses responsabilités fiscales, c'est-à-dire que les gestionnaires doivent régler les factures et générer des flux de trésorerie pour l'ensemble de la structure. Ils doivent donc être attentifs aux besoins de trésorerie quotidiens, hebdomadaires et mensuels de l'entreprise pour l'aider à faire face aux nombreuses fluctuations qui accompagnent la croissance de la part de marché, des revenus et des profits.
2. La compagnie doit faire preuve d'efficacité dans ses projets. Les projets doivent respecter les échéanciers et les budgets prévus; idéalement, ils doivent générer un profit. C'est donc dire que les coûts doivent être soigneusement consignés et analysés.
3. La propriété de la compagnie doit être distincte de sa gestion, surtout dans les petites entreprises dont les propriétaires sont habituellement les gestionnaires. Si le propriétaire ne possède pas les compétences nécessaires pour gérer correctement son entreprise, il doit autoriser l'embauche de personnes qualifiées et capables d'atteindre les objectifs de la compagnie.

Quel rapport cela a-t-il avec l'obtention de financement et la recherche de partenaires appropriés pour faire progresser la compagnie? Une compagnie ressemble à un petit écosystème, interrelié et interdépendant. Éco, comme dans économique. Une compagnie doit être en mesure de distinguer les trois facteurs ci-dessus pour comprendre ses besoins et ses ressources.

Elle doit pouvoir déterminer le financement dont elle a besoin pour soutenir sa structure d'entreprise, d'une part, et pour chacun de ses projets, d'autre part. Elle saura alors combien de personnes elle doit embaucher, où les embaucher et si elle doit prévoir de l'espace supplémentaire pour les accueillir. Elle doit préparer un plan d'affaires stratégique pour l'ensemble de la structure d'entreprise; ce plan renseigne les investisseurs sur la nature de la compagnie, ses objectifs, ses besoins financiers, la façon dont elle entend dépenser les sommes recueillies et le moment où elle prévoit offrir un rendement aux investisseurs. Le plan doit contenir une stratégie et un calendrier d'exécution convaincants et réalistes.

## Partenariats

Une fois établi le plan d'affaires stratégique, il faut le vendre à des investisseurs tels que la banque actuelle de la compagnie, une nouvelle banque ou des organismes de financement privés ou publics. Un télédiffuseur, un partenaire de production ou un distributeur pourraient également investir dans un projet. Tout bailleur de fonds pour votre compagnie ou un de vos projets est donc un investisseur ou un partenaire stratégique, car il forme avec votre entreprise une relation qui influera sur sa croissance et sa réputation dans un sens ou dans l'autre. Avant d'entrer en relation avec un investisseur ou un partenaire éventuel, vous devez toujours effectuer un contrôle préalable selon les étapes ci-dessous :

- rencontrez plusieurs personnes de l'autre entreprise pour voir si vos personnalités s'accordent et si les cultures d'entreprise sont compatibles;
- voyez si l'autre entreprise vise une croissance rapide à court terme ou une croissance lente et prudente;
- quels sont les objectifs à court et à long termes de l'autre entreprise dans la relation et partagez-vous la même vision de la relation;
- quels seront vos rôles respectifs;
- quelle est leur stratégie de sortie (voudront-ils encaisser leur mise et abandonner la relation après un certain temps);
- qui aura l'autorité pour prendre les décisions relatives aux emprunts pour l'entreprise ou les projets, à l'embauche de personnel, à l'approbation des dépenses et des budgets;
- quelle somme votre entreprise met-elle en jeu dans la relation et comment obtiendrez-vous un rendement sur cet investissement;
- votre partenaire éventuel comprend-il vos activités ou devrez-vous le former;
- vos ressources humaines devront-elles augmenter ou diminuer et pouvez-vous dire lesquelles;
- lequel des deux partenaires mènera la compagnie.

Lorsque deux entreprises forment un partenariat pour explorer différentes possibilités d'affaires, elles veulent avant tout réussir. Cela va de soi. Mais elles omettent parfois de tenir compte des risques d'échec.

Il vaut mieux soulever ces questions avant d'aller trop loin, pour éviter d'avoir à en débattre plus tard devant les tribunaux. Pensez à toutes les causes possibles d'échec du partenariat et rédigez une clause correspondante dans le contrat. Prévoyez toujours une façon de vous retirer de la relation qui soit acceptable pour toutes les parties. Précisez le maximum de ressources que vous voulez consacrer au partenariat de façon à ne pas miner les assises de votre entreprise. Ne soyez pas avide et n'exigez pas tout dès le départ; voyez plutôt la relation comme une occasion à long terme de collaborer et d'apprendre tout en prenant de l'expansion.

Enfin, devant des investisseurs ou des partenaires stratégiques, démontrez que vous comprenez bien votre secteur d'activité, votre entreprise, vos besoins, vos forces et vos faiblesses. Vous pouvez effectivement reconnaître vos lacunes, du moment que vous avez trouvé une façon de les combler. Basez-vous sur des hypothèses réalistes et communiquez-les de façon qualitative et quantitative. Vous arriverez à votre but si vous comprenez que 60 % du plaisir se trouve en cours de route et si vous êtes assez passionné pour traverser les périodes creuses.

***BRIAN KATZ** est analyste principal de nouveaux médias, évaluateur et personne-ressource dans la région de l'Ontario pour Téléfilm Canada, un organisme culturel fédéral de développement et de promotion des secteurs du cinéma, de la télévision et des nouveaux médias au Canada. À ce titre, il voit au développement, à la production et au marketing de produits multimédias et s'occupe de stratégies de développement, de modèles financiers et de processus d'affaires pour différents développeurs, producteurs et éditeurs en multimédia.*

*Brian a une vaste expérience des secteurs du cinéma, de la télévision et du multimédia. Comptable agréé de profession, Brian a été vice-président, développement des affaires et services financiers, chez Mackerel Interactive Multi-Media, directeur de la comptabilité générale chez Rogers Broadcasting Limited et chef des affaires commerciales chez Rhombus Media.*

# 5

## STRATÉGIES DE MARKETING ET DE PROMOTION POUR LES NOUVEAUX MÉDIAS

### Introduction

Depuis longtemps, je suis convaincu que le succès d'une production repose avant tout sur la passion des créateurs. Si vous êtes enthousiasmé par votre projet et si vous vous y connaissez bien, toutes les personnes dont vous solliciterez l'appui vont ressentir votre énergie.

Avant d'obtenir l'adhésion de bailleurs de fonds, toutefois, vous devez bien vous préparer. Quand vous commencerez à solliciter des fonds pour votre production, celle-ci doit être déjà sur la voie du succès, ou tout au moins en avoir l'air. Toutes les étapes du cycle de production doivent être prévues, toutes les possibilités envisagées. Vous voulez donner l'impression que votre production est sur la voie de la réussite et qu'une simple injection de fonds suffira pour la mener à bonne fin.

Voilà pourquoi il est très important de bien préparer votre stratégie de marketing et de promotion. Bon nombre de gens décrivent habilement comment ils prévoient créer leur production, mais bien peu mettent le temps nécessaire pour évaluer et expliquer comment ils vont faire connaître leur produit. Il ne suffit pas de faire un produit pour attirer des clients. Vous trouverez ci-dessous quelques conseils sur l'élaboration d'une stratégie de marketing et de promotion qui contribuera au succès de votre production.

### Définir le marché

D'abord et avant tout, il faut définir le marché, car le marché définit la production. Autrement dit, vous devez trouver un créneau, un besoin, puis le combler. Au plan commercial, l'existence d'un marché (ou d'une demande) pour une production a plus d'importance que le contenu lui-même de la production.

Les artistes créateurs dignes de ce nom cherchent toujours à travailler sur des productions intéressantes et stimulantes d'un point de vue artistique. Les investisseurs sérieux, de leur côté, cherchent des projets pour lesquels la demande est bien établie et qui offrent des possibilités raisonnables de faire leurs frais. Le défi consiste à trouver un équilibre entre ces deux tendances.

Commencez par effectuer une recherche de marché. Quelles productions similaires à la vôtre existent déjà sur le marché? Je ne saurais trop insister sur l'importance d'une recherche approfondie sur le marché et les concurrents éventuels. Découvrez qui sont vos concurrents et gardez l'esprit ouvert durant cette analyse. Vos concurrents n'utilisent pas nécessairement le même médium que vous. Par exemple, le plus gros concurrent de votre site Web sur les ours polaires ne sera pas nécessairement un autre site Web sur les ours polaires, mais peut-être un beau livre grand format sur le même sujet. Si tous les amateurs d'ours polaires achètent le livre, pourquoi viendraient-ils visiter votre site Web, même s'il est très bon?

Assurez-vous de comparer équitablement votre projet à ceux qui existent déjà sur le marché. Les statistiques de vente ou d'achalandage de productions similaires sorties depuis plus de 12 mois ne valent plus rien. Étant donné l'évolution foudroyante du médium, les modèles d'affaires qui ont réussi l'an dernier pourraient échouer cette année. Le changement est la seule constante dans le secteur des nouveaux médias. Assurez-vous de ne pas comparer des pommes et des oranges. Souvent, on commet l'erreur de fonder les projections de revenus sur des productions existantes qui ne sont pas similaires à la production proposée. On ne peut pas comparer deux sites Web sur Louis Riel si l'un des deux est tiré d'un livre à succès ou d'une série télévisée et l'autre pas. Les deux sites n'auront pas le même succès.

Il est chaque jour plus coûteux et plus difficile d'établir et de bâtir une marque sur le Web, à cause de la prolifération des sites. Pour réussir à lancer Sympatico aujourd'hui, il faudrait prévoir un budget de marketing dix fois supérieur à celui d'il y a deux ans. Dans bien des cas, le premier à occuper un créneau demeure maître du territoire, ce qui souligne l'importance de produire un site vraiment unique plutôt que d'essayer de rivaliser avec un concurrent établi.

Il faut aussi tenir compte de la nature universelle d'Internet; vos concurrents ne sont pas seulement les produits canadiens similaires au vôtre, mais n'importe quel site Web partout dans le monde.

Vous devez ensuite évaluer le succès de vos concurrents. La définition du succès varie en fonction de la nature du produit. Selon le cas, on mesure le nombre de visites au site Web, le nombre d'unités vendues, le revenu brut ou le revenu net. Pour les productions expérimentales ou artistiques, on considérera les bonnes critiques ou les commentaires favorables des utilisateurs, ou peut-être la découverte de nouvelles façons inédites d'utiliser le médium. Choisissez les critères qui conviennent le mieux à votre production. Quelles sont les forces et les faiblesses de vos concurrents? Très souvent, on croit à tort qu'en créant un produit « meilleur » (c'est-à-dire qui a plus de contenu, plus de fonctions, plus de quoi que ce soit) que les autres produits similaires, il aura automatiquement du succès. Si ces différences ne modifient pas le comportement de l'utilisateur ou de l'acheteur, ou si elles ne réduisent pas sensiblement les coûts, elles ne sont pas pertinentes dans une analyse de la concurrence. C'est très bien de viser haut, mais n'oubliez pas que la norme Beta était « meilleure » que la norme VHS, mais qu'elle a échoué quand même. Pourquoi? Parce que le marketing des entreprises qui appuyaient la norme VHS était beaucoup mieux fait. Si les produits concurrents n'ont pas autant de fonctions que le produit que vous proposez, c'est peut-être qu'il n'y a aucune demande ni aucun intérêt pour de telles fonctions. Ce qui vous semble une « faiblesse » chez les concurrents (moins de fonctions) est réellement un de leurs points forts.

Si votre production est censée générer des revenus, vous devez préciser son potentiel exact de revenu. Planifiez-vous générer des revenus de vente, de publicité, de commandite ou d'abonnement? Vraisemblablement, la rentabilité du produit sera conditionnelle au nombre de

visites à votre site Web. Votre plan – et votre budget – de marketing et de promotion doivent donc être d'autant plus solides.

Si vous utilisez des statistiques d'accès à Internet ou de revenus publicitaires, assurez-vous que les chiffres sont pertinents pour votre marché. Les statistiques américaines ne s'appliquent pas nécessairement au Canada; dans certains secteurs, le Canada devance les États-Unis et vice-versa. Heureusement, il existe beaucoup de données statistiques sur le marché canadien, mais il faut savoir où les trouver. Le site Web MultiMediator, à l'adresse [www.multimediator.com](http://www.multimediator.com), est excellent à cet égard. Mais on me reprochera peut-être mon manque d'objectivité, puisque j'en suis l'auteur!

## **Définir le produit**

Maintenant que vous voyez clairement à quelle concurrence votre produit doit se mesurer, définissez votre production et ses forces. Qu'est-ce qui distingue votre production? En quoi est-elle supérieure aux autres? Et qu'est-ce qui la rend attrayante pour votre marché cible?

Les « idées éthérées » ne mènent pas nécessairement à la production de camelote, du moins pas dans l'univers des nouveaux médias. Même si vous envisagez une production expérimentale sans but lucratif, il vaut la peine de faire valoir les forces de votre projet à son marché cible.

Compte tenu de la multitude de sites Internet, pourquoi votre marché cible consacrerait-il du temps à votre produit? Vous devez démontrer de façon très convaincante que votre production offre des avantages exclusifs à votre marché cible. Ces avantages doivent être présentés de façon à captiver rapidement votre public. L'attrait de votre production doit être simple et facile à saisir. Pour le vérifier, tentez de décrire l'attrait particulier de votre production en une seule phrase; par exemple : « HotMail est un service offrant des comptes de courrier électronique gratuits à toute personne, qu'elle possède ou non un ordinateur. » C'est simple, clair et net. Si vous avez besoin d'un paragraphe ou d'une longue explication tortueuse pour décrire votre production, vous êtes mal parti.

Même le nom de votre production doit être choisi avec soin. Il doit être évocateur et explicite, ou tout au moins assez intrigant pour inciter les gens à explorer le produit. Pour avoir du succès, votre production doit non seulement être attrayante, mais elle doit le demeurer à long terme. Comment ferez-vous revenir votre public cible à plusieurs reprises? En ajoutant du nouveau contenu au fil du temps? De nouvelles possibilités d'interaction? En créant un sentiment de communauté? Votre production pourra-t-elle tenir longtemps? Demandez-vous si votre site Web sera encore intéressant dans un an. Si ce n'est pas le cas, vous avez peu de chances d'obtenir du financement. Qu'est-ce qui soutiendra l'intérêt? Le contenu est-il éphémère ou permanent?

On sous-estime souvent le coût et le travail nécessaires pour maintenir un site Web après son lancement. Contrairement à la télévision, la « saison » ne se termine pas pour un site Web, ni le travail qu'il exige pour demeurer captivant. Évitez de vous retrouver avec un site abandonné que vous n'avez pas les moyens de mettre à jour. Assurez-vous de budgéter les sommes nécessaires pour poursuivre la création de contenu et maintenir la technologie, au moins jusqu'à ce que les revenus soient suffisants pour couvrir ces coûts.

Voyez si vous pouvez obtenir des utilisateurs qu'ils ajoutent eux-mêmes du contenu ou le mettent à jour. Idéalement, le site devrait presque se suffire à lui-même. Dans les sites axés sur la communauté constitués de forums de discussion multiples, les utilisateurs créent le contenu et le

« producteur » joue plutôt un rôle de barman virtuel, qui veille au bien-être des visiteurs et entretient la conversation.

Vous pourriez évaluer la possibilité de développer votre projet en partenariat avec un autre groupe. Si votre partenaire pour le développement d'un site Web sur Glenn Gould était un grand disquaire ayant son propre site Web, vous pourriez bénéficier de la notoriété de sa marque, de son potentiel de marketing et de l'achalandage de son site Web.

## **Définir votre public**

Vous devez également définir votre public. Plus vous en saurez long sur votre public, mieux vous connaîtrez votre production. Tracez un portrait précis de votre utilisateur idéal. Si vous dites que votre production sera « très attirante pour l'ensemble des Canadiens », vous démontrez en réalité que vous n'avez aucune idée des personnes qui s'y intéresseront.

Quels sont vos marchés potentiels et où se trouvent-ils? Décrivez les gens pour lesquels vous créez votre production. Qui sont-ils et où vivent-ils? Savent-ils comment utiliser Internet? Ont-ils seulement accès à Internet?

Les études de cas et les statistiques historiques peuvent vous être utiles, mais si vous voulez être vraiment convaincant, vous devez faire quelques essais de marketing, sans que cela soit très coûteux ni très compliqué. Un script ou une simple maquette animatique permettent de tester efficacement la validité d'une idée. Vous n'avez pas besoin d'investir une fortune dans la construction d'un site juste pour tester une idée.

Le potentiel créateur et technologique des nouveaux médias suscite de fortes tentations dont il faut se méfier. Le seul fait que vous puissiez créer un site virtuel « de pointe » ne signifie pas nécessairement qu'il y a ou qu'il y aura un public qui s'y intéresse. Cernez véritablement la demande pour votre production au moyen de sondages, de groupes de discussion et de prototypes.

Faites attention aux obstacles technologiques que votre public cible pourrait avoir à surmonter pour utiliser votre production. Les producteurs commettent souvent l'erreur de surestimer le raffinement technologique de leur public cible. Ainsi, en dépit de tout ce qu'on entend sur l'accès Internet à large bande ultra rapide, 75 % des Nord-Américains auront encore accès à Internet au moyen de modems commutés à bande étroite en l'an 2001.

Même si vous concluez que votre public cible pourra avoir accès à votre production, vous devez quand même démontrer qu'il le voudra aussi. Quelle est l'attitude de votre public cible à l'égard d'une production telle que la vôtre? S'il ne l'attend pas avec impatience, vous risquez de tomber dans le même piège qu'un grand nombre de compagnies de technologie et de créer un produit qui ne correspond à aucune demande.

Après avoir décrit votre public cible, vous devez déterminer si ce marché est assez considérable pour soutenir votre production. N'oubliez pas que vous êtes en concurrence avec des millions d'autres sites Web. Le réseau Internet est un marché beaucoup plus fragmenté que celui de la télévision; il est plus difficile d'y attirer un public cible et, à plus forte raison, des clients qui doivent déboursier pour avoir accès à votre production.

## Définir la stratégie

Lorsque votre marché, votre production et votre public cible sont clairement définis, il est assez facile de les réunir par la promotion et la publicité. Amorcez votre stratégie de marketing et de promotion en expliquant comment vous entendez rejoindre votre marché cible. Comptez-vous utiliser des moyens en ligne ou traditionnels? Le mieux serait de combiner les deux d'une manière intégrée et cohérente.

Je ne soulignerai jamais assez l'importance de la promotion croisée dans des médias différents. Si vous avez la chance de pouvoir associer votre production à une émission de télévision, à un télédiffuseur ou à un éditeur de médias, exploitez à fond les possibilités de promotion croisée. L'émission de télévision devrait continuellement faire référence au site Web, le site Web devrait constamment faire référence à l'émission de télévision. Il ne suffit pas d'ajouter l'adresse du site Web dans le générique de fin d'une émission; efforcez-vous d'intégrer le contenu des deux médias. Visez à former une boucle complète en faisant alterner le public d'un médium à l'autre.

Le soutien d'un partenaire média, comme un télédiffuseur, à votre production doit être expliqué en détail. Ne vous contentez pas d'une lettre générique promettant « de faire la promotion de cette production ». Mettez les détails par écrit. Par exemple, quels services vont vous aider? Dans quel médium? Quels autres partenariats ou liens pourriez-vous exploiter? Y a-t-il des restrictions dont vous devez tenir compte? Y a-t-il des frais supplémentaires pour cela? Si oui, qui les paiera?

Parlons maintenant de publicité. La publicité est très coûteuse, mais elle assure la présence de votre production dans les médias. Même si vos ressources financières vous permettent de faire de la publicité, vous devez préciser dans quel média vous allez annoncer. Achèterez-vous des annonces imprimées dans des publications grand public ou des bandeaux sur des sites Web? Où? Quand? Combien? Et surtout, pourquoi?

N'oubliez pas les relations publiques. Vous voudrez sans doute envisager des communiqués de presse, des tournées dans les médias, des lancements pour le public ou les médias, participer à des salons professionnels, des concours et des jeux-questionnaires. Vous devriez également mener vos relations publiques en ligne pour rejoindre les personnes « branchées » de votre public cible. Vous pourriez envisager un battage publicitaire en ligne, des promotions visant certains groupes de nouvelles et magazines électroniques, des inscriptions dans les moteurs de recherche et des campagnes de liens réciproques. Si vous ne savez pas à quoi je fais allusion, vous avez intérêt à vous renseigner!

Prévoyez-vous mettre votre production en marché à l'étranger? Pour pénétrer un nouveau marché, ou tout au moins pour l'intéresser, vous devez modifier votre approche et parfois même la remplacer complètement. La plupart du temps, vous aurez besoin des services de personnes qui connaissent bien le marché et la façon de l'aborder. Vous devez démontrer comment vous entendez rendre votre production internationale, ne serait-ce que par le doublage de votre site Web. Une bonne façon de procéder consiste à former des alliances avec des partenaires appropriés dans ces nouveaux marchés comme, par exemple, des fournisseurs de service Internet locaux ou des entrées populaires.

Quelles que soient les tactiques que vous choisissiez, ne sous-estimez pas le temps nécessaire pour les mener à bien. Dans la plupart des cas, il faut compter des mois; établissez vos échéanciers et vos projections de revenus en conséquence. Assurez-vous de pouvoir mesurer le succès de vos tactiques, sinon vous ne saurez pas où vous en êtes. Décrivez comment vous entendez mesurer les résultats.

À qui avez-vous confié la responsabilité des activités de marketing et de promotion? Nommez la personne ou l'entreprise qui va s'occuper de votre marketing. Vérifiez ses antécédents en marketing et assurez-vous qu'elle comprend les caractéristiques particulières des nouveaux médias et de leur public.

Enfin et surtout, avez-vous prévu un budget suffisant pour mettre votre plan à exécution? La plus grosse erreur commise par les producteurs canadiens est un financement inadéquat pour la promotion de leurs productions. Contrairement au cinéma et à la télévision, les compagnies de nouveaux médias avisées dépensent souvent beaucoup plus pour la promotion que pour la production de leurs projets. Vous devriez consacrer au moins 10 % de votre budget global à la promotion et encore, c'est une goutte d'eau dans l'océan. Pourquoi sacrifier des années de travail pour lancer une production si personne ne la voit jamais?

***BILL SWEETMAN** est vice-président de la production et producteur exécutif de la firme de développement et de stratégie de nouveaux médias MMSG à Toronto. Il est considéré comme une autorité dans le domaine des nouveaux médias au Canada et a créé le site Web MultiMediator, guide primé du secteur des nouveaux médias au Canada. Vous pouvez lui envoyer un courriel à [bsweetman@multimediator.com](mailto:bsweetman@multimediator.com).*

## 6

### LES NOUVEAUX MÉDIAS – AUJOURD’HUI ET DEMAIN

On ne procède pas de la même façon pour raconter une histoire dans un scénario, dans un roman ou de vive voix. Les technologies du cinéma, de la télévision et du livre modifient la façon dont on raconte une histoire; dans chaque médium, des grammaires particulières (position de la caméra, conventions de montage) ont été élaborées pour mieux présenter l’œuvre.

De même, les nouveaux médias – réseaux en ligne et disques compacts de toutes sortes –modifient notre façon de raconter des histoires par leurs technologies particulières et leurs grammaires en évolution.

On doit exploiter les technologies actuelles et composer avec leurs limites en tenant compte des possibilités auxquelles les utilisateurs auront accès demain. Un produit bien conçu devrait être stable sur les plateformes actuelles et être extensible pour les technologies améliorées à venir.

#### Internet et intranets

Le réseau Internet n’est pas un système de distribution uniforme. La capacité des serveurs, des canaux et des appareils des utilisateurs varie énormément et on ne peut pas prédire le chemin qu’empruntera un paquet. C’est dire que la performance est toujours fonction des conditions locales à un moment précis. La plupart des concepteurs réduisent la capacité de toutes les portions du réseau Internet dans la planification de leurs projets.

L’accès **commuté** avec un modem traditionnel est la méthode d’accès la plus courante à Internet et aux intranets (comme America Online). La plupart des modems en service ont un débit de 28,8 k, environ le tiers d’entre eux sont à 33 k et les autres sont des modèles à 56 k. Bon nombre de concepteurs estiment qu’un utilisateur en liaison commutée peut recevoir un débit de données d’environ 25 k. Rappelez-vous que la vitesse des unités de télécommunications comme les modems est exprimée en *bits* par seconde, mais que celle du matériel et du logiciel informatiques est exprimée en *octets* par seconde – un octet comptant 8 bits. Donc, lorsqu’on dit qu’un modem reçoit les données à 25 k (bits par seconde), le navigateur de l’ordinateur les affiche à une vitesse d’environ 3 k.

Les services de connectivité par **modem-câble** et par ligne **ADSL**, offerts respectivement par les câblodistributeurs et les compagnies de téléphone, sont en croissance très rapide. Ne comptez pas sur les débits cent fois supérieurs à ceux des modems commutés promis par ces services. Les unités elles-mêmes peuvent soutenir de tels débits, mais les canaux les reliant aux utilisateurs sont affectés par le trafic local, la distance entre un abonné et le nœud de distribution qui le dessert et

le nombre d'utilisateurs en ligne. On peut raisonnablement concevoir les produits en fonction d'un débit de 128 k bits par seconde (15 k octets par seconde pour le navigateur). Cela est encore bien inférieur au 1,5 mégabit par seconde qu'exigent des signaux de télévision (de piètre qualité), mais équivaut tout de même à deux lignes RNIS, considérées jusqu'à tout récemment comme le fin du fin en matière de connectivité et qui coûtent une petite fortune.

## **CD-ROM, DVD et autres**

Certains bailleurs de fonds, comme le Fonds Bell, ne financent que des projets offerts en ligne. D'autres, comme Téléfilm Canada, acceptent de financer des projets diffusés sur CD-ROM ou sur leurs nouveaux cousins plus musclés mais pas encore normalisés, les DVD.

Les normes de CD-ROM autorisent différents débits de données selon la vitesse des unités. Une unité CD-ROM 2x accepte des flux de données de 300 kbits par seconde, tandis qu'une unité CD-ROM 8x peut aller jusqu'à 1,5 mégabit par seconde. Bien entendu, votre projet n'offrira le débit le plus élevé que si la matrice en est enregistrée sur un appareil de capacité équivalente. Une unité CD-ROM ne peut lire que les disques dont la matrice a été réalisée sur un appareil de largeur de bande équivalente ou inférieure. De nos jours, les matrices réalisées sur des unités 4x sont courantes, et plusieurs jeux d'hyperréaction<sup>1</sup> à haute résolution nécessitent des unités de capacité supérieure.

## **Nouveaux médias hybrides**

Certains concepteurs combinent le vaste bassin d'utilisateurs offert par Internet (environ 50 % des foyers en Amérique du Nord en 1999) à la grande capacité de stockage d'images, de musique et d'applications des CD-ROM.

Par exemple, on peut imaginer une application à faible largeur de bande mise à la disposition d'un vaste public sur un site Internet; les utilisateurs qui choisissent d'acheter la version sur CD-ROM ont accès à des images et à une musique améliorées, à de nouveaux personnages et scénarios, et ainsi de suite.

Ou bien, le produit principal pourrait être diffusé sur CD-ROM et Internet servirait à aller chercher des mises à jour et de nouveaux scénarios pour renouveler le produit.

## **Projets innovateurs accessibles à un large public**

Plutôt que de combiner CD-ROM et accès à Internet, on peut mettre en ligne des versions de largeurs de bande différentes du même projet, chaque version correspondant à la connectivité des utilisateurs. Un tel projet exigerait évidemment plus de travail de développement, mais serait très satisfaisant pour un grand nombre d'utilisateurs.

L'utilisateur pourrait choisir lui-même l'une ou l'autre largeur de bande ou le logiciel du serveur pourrait gérer automatiquement la sélection en interrogeant le matériel de l'utilisateur pour en déterminer la capacité et transmettre le flux de données approprié.

---

<sup>1</sup> Les jeux d'hyperréaction exigent des réactions rapides de la part des utilisateurs.

## Stockage sur le serveur ou sur le client

Vous devez décider dès le début de la conception d'un projet si vous allez stocker les données des utilisateurs d'une session à l'autre. On peut suivre le cheminement d'un utilisateur dans un site Web et le stocker sur le serveur ou sur l'ordinateur de l'utilisateur (dans un *fichier témoin*, un fichier PC géré par le serveur). Dans ce dernier cas, vous éliminerez une faible proportion de vos utilisateurs éventuels, qui empêchent leur navigateur d'accepter les fichiers témoins.

## L'avenir

Depuis des années, on nous parle de la *convergence* imminente des télécommunications et de la télévision et, enfin, les consommateurs vont bientôt en percevoir les effets concrets. Les changements à venir au cours des cinq prochaines années vont modifier radicalement le type de contenu imposé par les nouveaux systèmes de distribution intégrés, contenu à la fois interactif *et* de haute valeur de production. Pour l'instant, il ne se fait presque aucune création de contenu de ce type. Les compagnies qui consacreront des ressources à apprendre comment produire de tels contenus devraient en tirer grand profit dans les années à venir.

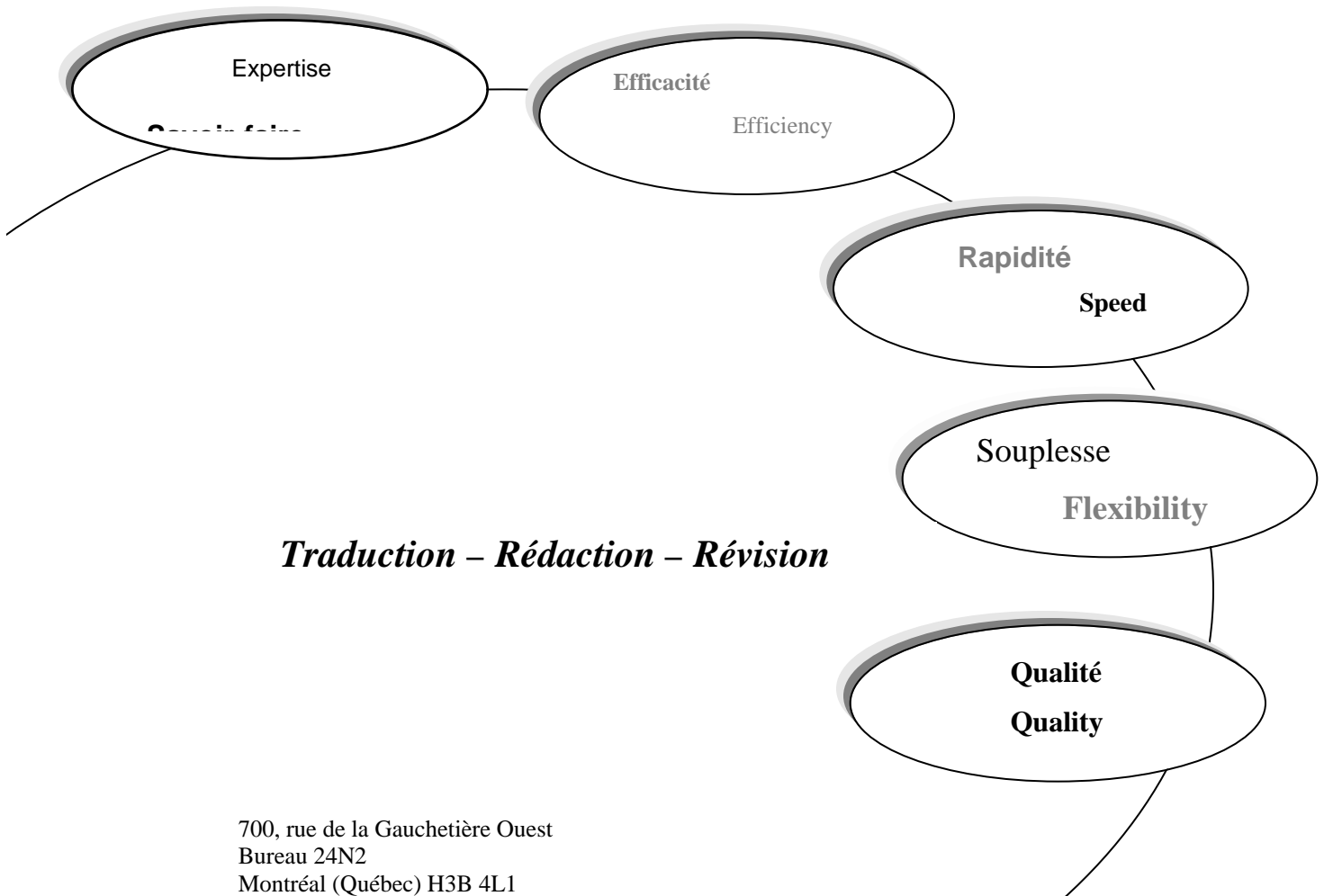
**PAUL HOFFERT** est président du Fonds de la radiodiffusion et des nouveaux médias de Bell, ancien président du Conseil des arts de l'Ontario, administrateur de Smart Toronto, ancien président de l'Académie canadienne du cinéma et de la télévision et professeur à York University. Il est membre du temple canadien de la renommée du rock and roll et administrateur du CulTech Research Centre. Le *Financial Post* le place au rang des nouveaux mandarins, comme Bill Gates. Il est également l'auteur d'un livre à succès : *The Bagel Effect*.

**L'adaptation française du présent document a été  
rendue possible grâce au concours de**



Linguistic Services

Services linguistiques



700, rue de la Gauchetière Ouest  
Bureau 24N2  
Montréal (Québec) H3B 4L1

**Téléphone :** (514) 397-1950  
**Télocopieur :** (514) 397-1940  
**Courriel :** linguistiques@qc.bell.ca

