

# IMAGINER, MOBILISER, TRANSFORMER

UNE VISION, UN PLAN, UN MANIFESTE

## 2013 - 2018

« DES RÊVES NAISSENT  
LES RESPONSABILITÉS »

— Delmore Schwartz



# TABLE DES MATIÈRES

## INTRODUCTION

— 03 —

## VISION ET MISSION

— 04 —

## VALEURS

## FONDAMENTALES

— 05 —

## OBJECTIFS STRATÉGIQUES

— 06 —

### OBJECTIF 1:

— 09 —

RENFORCER LE LEADERSHIP MONDIAL DE L'ONF EN MATIÈRE DE CRÉATIVITÉ ET D'INNOVATION DANS L'ENSEMBLE DE SES ACTIVITÉS.

### OBJECTIF 2:

— 19 —

ACCROÎTRE LA PRÉSENCE, LA NOTORIÉTÉ ET LA PORTÉE DES ŒUVRES DE L'ONF EN FAVORISANT LES RELATIONS SIGNIFICATIVES AVEC LA POPULATION CANADIENNE ET DU MONDE ENTIER.

### OBJECTIF 3:

— 24 —

ACCROÎTRE ET CONSOLIDER LA CAPACITÉ FINANCIÈRE À LONG TERME DE L'ONF EN ÉLABORANT UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE ET DE NOUVELLES OCCASIONS D'AFFAIRES.

### OBJECTIF 4:

— 29 —

TRANSFORMER LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ONF, EN EN FAISANT UN ORGANISME ÉVOLUTIF, DYNAMIQUE ET SOUPLE, POUR TRAVAILLER ET POUR CRÉER AUTREMENT.

### OBJECTIF 5:

— 31 —

REDÉFINIR LA NATURE ET LA VOCATION DE LA SPHÈRE PUBLIQUE AU 21<sup>E</sup> SIÈCLE.

# INTRODUCTION

Le plan stratégique de l'ONF doit s'ancrer dans la mission de l'institution et exposer clairement la raison d'être de l'organisme et les raisons pour lesquelles les contribuables canadiens devraient continuer à le financer. La mission de l'ONF émane d'une loi habilitante, laquelle énonce de manière simple et directe que l'ONF existe pour « faire connaître et comprendre le Canada aux Canadiens et aux autres nations ». Comme tout texte constitutif, cette loi est sujette à exégèse et à interprétation. Une interprétation basée sur l'histoire de l'institution dans sa relation avec les Canadiens et le reste du monde.

**« L'IMPORTANT C'EST LA PERSPECTIVE... NOTRE RÔLE EST D'AMENER DE LA PERSPECTIVE SUR LA MANIÈRE DONT LE MONDE ROULE ET ÉVOLUE, DE RÉAGIR ASSEZ RAPIDEMENT POUR POUVOIR JOUER UN RÔLE MAJEUR DANS CETTE ÉVOLUTION. LE DÉFI DANS TOUT ÇA EST DE DEMEURER RASSEMBLEUR PAR RAPPORT À CE QU'ON FAIT. »**

— Extrait des comptes rendus des groupes de travail internes sur le plan stratégique.

La loi renferme quatre principes fondamentaux implicites, lesquels remontent à la structure fondatrice même du pays :

1. malgré les forces centripètes de la géographie, les différences régionales, la variété linguistique, les distinctions entre régions urbaines et rurales, la dualité nord-sud et ainsi de suite, il existe une unité indivisible qui lie les Canadiennes et les Canadiens dans ce que représente pour eux le Canada, soit leur « idée du Canada » ;
2. cette unité suppose une multiplicité d'échanges entre les diverses populations partageant cette « idée du Canada » ;
3. l'ONF doit incarner dans la sphère publique ce qui caractérise le mieux « l'idée du Canada » et son unité ;
4. l'unité canadienne est renforcée lorsqu'elle est projetée dans le monde et que celui-ci lui renvoie un écho.

Ces principes sont importants, car ils délimitent les cadres à l'intérieur desquels l'ONF doit évoluer (que le philosophe Charles Taylor appelle les « horizons de signification ».) Ils suggèrent également que la pertinence est possible à long terme puisque, à première vue, l'image du Canada est largement réfléchi dans l'industrie audiovisuelle et, à l'ère numérique, dans une multitude d'autres secteurs qui ne sont pas astreints à la médiation.

Compte tenu de ce qui vient d'être énoncé, l'ONF peut revendiquer plusieurs choses.

a. L'ONF doit incarner « l'idée du Canada » et son indispensable unité aussi bien dans sa structure que dans ses œuvres.

b. Le travail de l'ONF consiste à faire sienne « l'idée du Canada », à en explorer les avenues et, par conséquent, à explorer ce que nous sommes comme Canadiens.

c. « L'idée du Canada » n'est pas statique, elle est dynamique et en constante évolution ; l'ONF joue un rôle crucial en concevant et en éprouvant les possibilités créatrices de cette « idée » au moyen d'œuvres d'imagination.

d. Là où l'ONF se distingue des autres organismes — privés ou publics — qui font connaître et comprendre le Canada aux Canadiens, c'est dans sa capacité et son obligation de fonctionner en marge et à l'avant-garde de l'industrie, là où les changements significatifs se produisent, là où l'incertitude est plus grande et où l'industrie traditionnelle fonctionne difficilement.

e. L'ONF n'incarne « l'idée du Canada » que dans la mesure où ses œuvres sont significatives et porteuses. Et elles le sont lorsqu'elles représentent une réalité ressentie et vécue, lorsqu'elles touchent les Canadiens et les Canadiennes dans leur imagination, leurs émotions et leur intellect, lorsqu'elles poussent la réflexion — la nôtre, celle des créateurs et créatrices, celle des auditoires — en dehors des sentiers battus.

Ce sont là des revendications importantes pour une petite organisation et pourtant, elles sont justifiées. Qui plus est, ce sont les seules bases sur lesquelles l'ONF peut s'appuyer pour exercer ses activités et pour légitimer son existence. Le Plan stratégique élabore les implications de ces revendications et établit l'approche concrète qui les ancrera dans la réalité.

## LA VISION

L'ONF s'imposera comme un acteur de premier plan dans le paysage médiatique mondial.

## LA MISSION

La mission de l'Office national du film est de proposer de nouvelles perspectives sur le Canada et le monde abordées à partir de points de vue canadiens, des perspectives que personne d'autre ne présente et qui, tout en explorant avec créativité ce que sont les Canadiens et ce qu'ils peuvent devenir, profitent aux auditoires canadiens et étrangers.

L'ONF accomplira cela en créant, en distribuant et en interpellant les auditoires avec des œuvres audiovisuelles et des expériences immersives innovatrices et distinctives qui trouveront leur place dans les classes, les communautés et les cinémas, ainsi que sur toutes les plateformes que les auditoires utilisent pour regarder, échanger et établir des réseaux de contenus créatifs.



# VALEURS FONDAMENTALES

« **REGARDEZ BIEN. NOUS  
FAISONS QUELQUE CHOSE  
DE DIFFÉRENT!** »

— Extrait des comptes rendus des groupes  
de travail internes sur le plan stratégique.

L'ONF est guidé par ses valeurs fondamentales. Ces valeurs sont les normes éthiques de base qui délimitent le comportement organisationnel et les comportements individuels au sein de l'institution. Elles déterminent les actions à poser : advenant qu'une action contrevienne à la norme éthique et qu'en même temps elle profite à l'institution et à ses intervenants, l'ONF n'engagerait pas cette action, et ce, malgré les conséquences défavorables que cette abstention entraînerait pour lui. C'est ce que nous entendons par intégrité : le respect des normes éthiques. Les valeurs fondamentales sont absolues et d'égale importance. Elles constitueront la pierre angulaire permanente de nos débats et de nos décisions. Elles sont aussi déterminantes dans toutes les œuvres que nous produisons.

## HONNÊTÉTÉ

Toutes les interactions de l'ONF sont régies par l'honnêteté, tant sur le plan des actes que des intentions. L'honnêteté est fondamentale dans le travail de création ; elle est la seule assise des relations de confiance que l'ONF entretient avec ses intervenants et ses auditoires.

## RESPECT

L'ONF traite chacun et chacune avec respect et dignité. De ce fait, il a un devoir d'ouverture aux autres, dont il s'acquitte par une écoute active et un engagement créatif.

## RESPONSABILITÉ

L'ONF assume la responsabilité de ses actes et de leurs conséquences. En tant que serviteur de l'État, il a un devoir d'intendance dans la gestion des ressources publiques et dans la prestation de services culturels qui profitent à toute la population canadienne.

## JUSTICE

Le principe d'équité ou d'égalité de traitement est fondamental dans la façon de travailler de l'ONF. Les principes, procédures et méthodes établis par l'organisme se fondent sur le traitement équitable de tous, tant à l'interne qu'à l'externe.

Signalons que les valeurs fondamentales n'excluent pas d'autres attributs essentiels à nos façons de travailler. L'ONF apprécie à sa juste valeur l'innovation, la prise de risques, l'excellence, l'inclusion, la passion et le travail d'équipe, mais il ne s'agit pas là de normes éthiques. Ce sont des modes de fonctionnement d'une importance capitale qui seront évidents et concrets dans l'ensemble du plan stratégique.

# OBJECTIFS STRATÉGIQUES

## — 1 —

**RENFORCER LE LEADERSHIP MONDIAL DE L'ONF EN MATIÈRE DE CRÉATIVITÉ ET D'INNOVATION DANS L'ENSEMBLE DE SES ACTIVITÉS, PARTICULIÈREMENT DANS LES DOMAINES SUIVANTS :**

- A. La programmation ;
- B. Les portails Web et les applications mobiles ;
- C. Les infrastructures techniques ;
- D. Le discours sur la création et la signification.

## — 2 —

**ACCROÎTRE LA PRÉSENCE, LA NOTORIÉTÉ ET LA PORTÉE DES OEUVRES DE L'ONF EN INTENSIFIANT LES RELATIONS SIGNIFICATIVES AVEC LA POPULATION CANADIENNE ET DU MONDE ENTIER :**

- A. la communication ;
- B. l'engagement ;
- C. la participation ;
- D. la cocréation.

## — 3 —

**ACCROÎTRE ET CONSOLIDER LA CAPACITÉ FINANCIÈRE À LONG TERME DE L'ONF EN ÉLABORANT UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE ET DE NOUVELLES OCCASIONS D'AFFAIRES FONDÉS SUR :**

- A. la compréhension du plein potentiel de toutes ses propriétés intellectuelles ;
- B. la création de prototypes et expérimentation ;
- C. les partenariats stratégiques ;
- D. le rayonnement planétaire.

## — 4 —

**TRANSFORMER LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ONF EN FAISANT UN ORGANISME ÉVOLUTIF, DYNAMIQUE ET SOUPLE, POUR TRAVAILLER ET POUR CRÉER AUTREMENT DANS UN CONTEXTE CARACTÉRISÉ PAR :**

- A. un modèle organisationnel en réseau neuronal ;
- B. la prise de décision en réseau à l'échelle de l'organisation ;
- C. une structure favorisant la modularité et la fécondation intersectorielle (enrichissement mutuel) ;
- D. la clarté de la mission, des buts et des objectifs.

## — 5 —

**REDÉFINIR LA NATURE ET LA VOCATION DE LA SPHÈRE PUBLIQUE DU 21<sup>E</sup> SIÈCLE PAR L'ENTREMISE :**

- A. d'œuvres originales ;
- B. de discours et de débats publics ;
- C. de partenariats nationaux et internationaux.

**Les objectifs stratégiques ne sont pas isolés ; ils correspondent à différents aspects d'une même vision unifiée et cohérente de ce qu'est l'ONF et de son mandat. Par conséquent, ils forment une entité interdépendante à l'intérieur de laquelle les distinctions fonctionnelles, essentielles au niveau opérationnel, fusionnent pour**



**former un tout plus grand et plus fort que la somme des parties. Les répétitions dans les objectifs du plan sont voulues. Les cinq objectifs stratégiques sont intégrés dans un réseau conceptuel dense englobant authenticité, imagination et éthique.**

## AUTHENTICITÉ

*Nous accorderons une attention particulière à la notion d'authenticité dans le contexte d'une organisation du secteur public ; ce sera là l'un des facteurs essentiels qui valideront les projets précis entrepris par l'ONF.*

Pour le producteur public qu'est l'ONF, l'authenticité signifie que ses productions doivent avoir un sens et refléter les multiples textures de la réalité sociale canadienne.

C'est un ballet complexe que nous exécutons avec nos artistes qui, dans leurs œuvres d'imagination, doivent eux aussi repousser les « horizons de signification ». Les diktats de l'industrie ne sauraient être déterminants, car c'est à l'aune de l'authenticité que se définissent les façons d'être utiles à la société — soit en élargissant l'espace public de même que les possibilités liées à ce que nous sommes. Cela suppose implicitement que nous avançons constamment en terrain inconnu, car si nous savions qui nous sommes, l'art serait inutile.

Pour le distributeur public qu'est l'ONF, l'authenticité signifie que le dialogue doit être au cœur de ses activités de distribution.

Même lorsqu'il élabore de nouveaux modèles économiques, par exemple, il ne peut les concevoir uniquement en termes d'instruments. Autrement dit, l'ONF ne peut pas opter pour la solution de la facilité, soit la simple commercialisation. La distribution n'est pas un moyen de parvenir à une fin; elle détermine plutôt de par sa forme et sa nature les façons et les modes d'engagement. Mais soulignons que sans les recettes qu'elle produit, l'ONF serait incapable de remplir les tâches qui lui incombent. L'entreprise commerciale n'est pas en contradiction avec l'authenticité, puisque le commerce est une activité contemporaine de l'humanité. Ce sont les manières et les moyens de s'y adonner qui comptent.

## IMAGINATION

*Voilà un terme maintes fois utilisé dans le milieu culturel. Or, on se fait souvent une idée fautive de ce qu'est l'imagination ou on l'applique mal. L'ONF doit se réapproprier ses significations et en réinventer les applications.*

Il ne faut pas confondre l'imagination avec l'imaginé ou l'imaginatif, ni la considérer comme une faculté indisciplinée où tout est bon. L'imaginatif est à la limite de

la fantaisie ou, au mieux, du décoratif. L'imagination exige de l'engagement; c'est un difficile travail de transfert qui suppose de repousser ses zones de confort. L'imagination s'applique autant à l'élaboration de modèles économiques qu'à la production d'un film ou d'une œuvre interactive.

L'instrumentaliste invétéré qu'est le pilier du pragmatisme, le grand philosophe John Dewey, a déclaré : « La notion d'harmonisation profonde du soi avec l'univers n'opère qu'à travers la profondeur de l'imagination. » Et la notion de soi, surtout, n'est pas isolée : « La communauté de causes et de conséquences dans laquelle nous sommes tous impliqués, ainsi que tous ceux qui ne sont pas encore nés, est le plus large et le plus profond symbole de la mystérieuse totalité de l'être que l'imagination nomme univers ».

Notons l'accent mis sur le présent et l'avenir de même que sur la communauté — non pas le *je*, mais le *nous*. La « mystérieuse totalité » s'applique tout autant à nous-mêmes, Canadiens et Canadiennes, qu'à l'univers. Le lien qui unit l'imagination à « la communauté de causes et de conséquences » est le siège de l'éthique.

## « TOUCHER L'ÂME DES CANADIENS ET CANADIENNES »

— Extrait des comptes rendus des groupes de travail internes sur le plan stratégique.

## ÉTHIQUE

*L'éthique fait corps avec l'authenticité et l'imagination. C'est une expression de notre obligation à l'égard de cette communauté dans laquelle « nous sommes tous impliqués, ainsi que tous ceux qui ne sont pas encore nés ». Elle est ancrée dans nos valeurs fondamentales.*

C'est une éthique d'engagement et de responsabilité envers les communautés dans lesquelles nous vivons et au service desquelles nous sommes et qui, de par sa nature même, est en relation dynamique avec le passé (ceux qui nous ont formés) et avec l'avenir (les générations de demain que nous servons au mieux en assurant pleinement nos fonctions aujourd'hui). L'éthique témoigne de notre responsabilité d'intendance culturelle ; de la nécessité d'englober dans la construction du sens le meilleur du passé et les espoirs de l'avenir.

## UNE NOTE SUR LA LANGUE

La langue est le système nerveux de l'authenticité, de l'imagination et de l'éthique. Elle est à la fois concrète et tangible : les voyelles et les consonnes coulent de nos bouches, font vibrer nos tympanes, sont visiblement exprimées dans la langue des signes et sont palpables dans les reliefs d'une page de braille. La langue est aussi métaphorique, nos paroles faisant et refaisant le monde à tout

instant. Nous menons nos banales affaires quotidiennes dans une langue donnée et nous rêvons dans cette langue. Nos façons de créer et d'interagir sont déterminées par la langue. Il n'y a rien d'accessoire dans le fait qu'une création est en français, en anglais, en inuktitut, etc.

La langue est un point d'ancrage dans un lieu, une époque et une communauté. C'est donc dire que sans la persévérance nécessaire à l'affirmation constante des langues minoritaires et des langues menacées, il ne peut y avoir un véritable espace de création éthique. Le français doit de toute urgence prendre de l'essor. Le soutien à la création et à la diffusion en langues autochtones est vital. Être conscient d'une langue, y porter de l'attention, n'est ni dissocié du travail de l'ONF ni un élément qui s'y ajoute. C'est plutôt le cœur et l'essence de ce travail, et l'ONF doit ancrer toutes ses activités dans cette conscience.

Les tâches que se fixe l'ONF sont difficiles. À elle seule, la recherche de l'excellence ou de l'innovation représente déjà un défi énorme. Cependant, l'ONF ne ferait pas son travail si ses charges ne comprenaient pas aussi l'engagement et la créativité qui le pousse à imaginer ce que les autres n'osent pas concevoir.





# RENFORCER LE LEADERSHIP MONDIAL DE L'ONF EN MATIÈRE DE CRÉATIVITÉ ET D'INNOVATION DANS L'ENSEMBLE DE SES ACTIVITÉS

## OBJECTIF



— **A** —  
LA PROGRAMMATION

— **B** —  
LES PORTRAITS WEB  
ET LES APPLICATIONS  
MOBILES

— **C** —  
LES INFRASTRUCTURES  
TECHNIQUES

— **D** —  
LES INFRASTRUCTURES  
TECHNIQUES

# LA PROGRAMMATION

**« NOUS ENTRONS DANS UNE ÈRE OÙ TOUT LE MONDE CRÉE. C'EST IMPORTANT POUR NOUS DE SOUTENIR LES CRÉATEURS. »**

— Extrait des comptes rendus des groupes de travail internes sur le plan stratégique

Nous commençons par l'acte de créer ou de faire des œuvres. L'énoncé « faire connaître le Canada aux Canadiens et au reste du monde » ne prescrit ni un genre ni une méthode à utiliser. Il définit une activité et une intention. L'activité consiste à imaginer dans toute sa multiplicité la notion de ce que nous sommes.

L'intention est de toucher le cœur des gens et de faire vibrer leur fibre identitaire en leur proposant des récits et des éléments culturels issus de leur réalité individuelle et sociétale. Mais l'ONF doit le faire de manière originale, sinon pourquoi la population canadienne payerait-elle pour quelque chose dont les producteurs privés et les diffuseurs publics s'acquittent très bien.

Les œuvres de l'ONF doivent repousser les limites de l'imagination : celle de chacun de nous, celle de ses artistes et artisans et celle de ses auditoires. Elles doivent transporter, éclairer et galvaniser.

**Les espaces de création de l'ONF seront les univers parallèles et marginaux où bouillonnent les changements et où se façonne l'avenir.**

Il faut chercher les projets que les autres écartent ou ignorent parce qu'ils n'ont aucune valeur économique immédiate, qu'ils ne s'inscrivent pas dans le courant dominant ou qu'ils sont trop risqués. Ce sont ces projets qui recèlent les réalités

inconnues qui émergeront au fil du temps, sous des formes encore insoupçonnées. À l'instar de formations géologiques inexploitées, ils cachent les trésors de l'imagination et de la création de l'avenir.

Ces projets, ce sont :

***Le peuple de la rivière Kattawapiskak, un film d'Alanis Obomsawin qui expose une brutale réalité et alimente le débat sur un sujet d'actualité.***

***Les histoires qu'on raconte, lequel reconfigure le récit, le documentaire ainsi que les manières de voir les familles d'aujourd'hui.***

***Trente tableaux, qui propose une compréhension radicalement différente et féministe de la démarche créatrice et de ses liens inextricables avec l'histoire collective.***

***ORA, qui repousse les limites de la technologie en nous faisant littéralement voir la danse sous un autre angle.***

**LES ESPACES DU CANADA : LES LIEUX**

**« NOUS DEVONS PENSER À MOBILISER LES AUDITOIRES ET À TROUVER DANS TOUS NOS PROJETS DES OCCASIONS D'INTERAGIR AVEC EUX, QUEL QUE SOIT**

**LE LIEU. LA NOTION DE LIEU NE SE RAPPORTE PAS NÉCESSAIREMENT À LA RÉGION GÉOGRAPHIQUE ; ELLE PEUT S'APPLIQUER AUX COMMUNAUTÉS CULTURELLES OU ENCORE AUX COMMUNAUTÉS PARTAGEANT LES MÊMES VALEURS OU LES MÊMES INTÉRÊTS. NOUS DEVONS PENSER À CRÉER DES ŒUVRES QUI NON SEULEMENT SUSCITENT L'ENGAGEMENT DU CRÉATEUR, MAIS INTÉRESSENT LE PUBLIC ET INVITENT AU DIALOGUE.»**

— Extrait des comptes rendus des groupes de travail internes sur le plan stratégique

Les espaces de création, ce sont aussi et surtout les différents espaces du Canada. Il nous faut renouveler le vocabulaire utilisé pour parler de ce pays ; le vocabulaire faisant référence aux régions et au centre. Les régions ne sont pas que des espaces excentriques. L'éclatement économique et technologique du centre est plus considérable qu'à n'importe quel autre moment dans l'histoire. De ce fait, les régions ne sont pas que des espaces physiques ; ce sont des lieux de réflexion et d'émotion que nous occupons, et qui nous occupent. Nos créations en témoignent, par nécessité et aussi par authenticité.

II

Que les choses soient bien claires. Il n'est pas question ici d'obéir aux impératifs de la péréquation, de cocher des cases, ni d'équilibrer des budgets. Il est question de créer des œuvres qui sauront émerveiller parce qu'elles seront ancrées dans la réalité de ces régions, qu'elles témoignent de leur spécificité.

Il est question d'œuvres comme Atanarjuat : la légende de l'homme rapide, de Zacharias Kanuk, qui fouille jusqu'au cœur même de l'âme nordique et s'inscrit dans notre conscience collective. Il est question des films de Pierre Perrault qui sondent la langue et les visages de l'Isle-aux-Coudres pour créer une poésie transfiguratrice.

Il est question des réalités visibles de l'urbanité et de la ruralité ; des paysages industriels et miniers ; du nord et du sud — de toutes les dichotomies dont nous sommes faits. La découverte de l'Autre dans toute sa spécificité jettera un éclairage nouveau et différent sur ce qu'est l'identité canadienne.

### **LES ESPACES DU CANADA : LE PEUPLE**

Les changements démographiques créent de nouvelles significations et de nouvelles façons de nous reconnaître dans cette grande mosaïque qu'est le Canada. Notre culture audiovisuelle reflète mal notre

réalité démographique et encore moins son potentiel de créativité. Nous devons nous confronter aux modes de création qui découlent des façons de percevoir et de comprendre les réalités complexes de l'identité culturelle. Stuart Hall a fait remarquer que l'identité culturelle est affaire de « devenir » tout autant que d'« être ». Nos façons de ressentir notre appartenance sont donc liées à l'avenir autant qu'au passé, et nous devons les appréhender dans leur pluralité et leur globalité.

L'exploration d'une culture démocratique, inclusive et civique dans des œuvres de création ne saurait reposer sur des notions bien arrêtées d'identité commune. Protester au sujet des écueils de l'expérience immigrante (par opposition à UNE expérience) se résume à faire de l'Autre la figure emblématique d'un enjeu ; c'est dépouiller les nouveaux Canadiens de la réalité de leurs différences en tant qu'êtres humains au vécu différent ; c'est nous priver nous-mêmes de la richesse que peut nous apporter ce vécu. Comme le signale Chandra Mohanty, quand nous laissons les différences « spécifiques » (personnalité, posture, comportement, etc.) d'une femme de couleur l'emporter sur la différence de toute une communauté et que la voix collective prend le dessus sur la voix individuelle, nous adoptons une approche réductrice telle qu'au bout du compte, nous n'avons rien appris

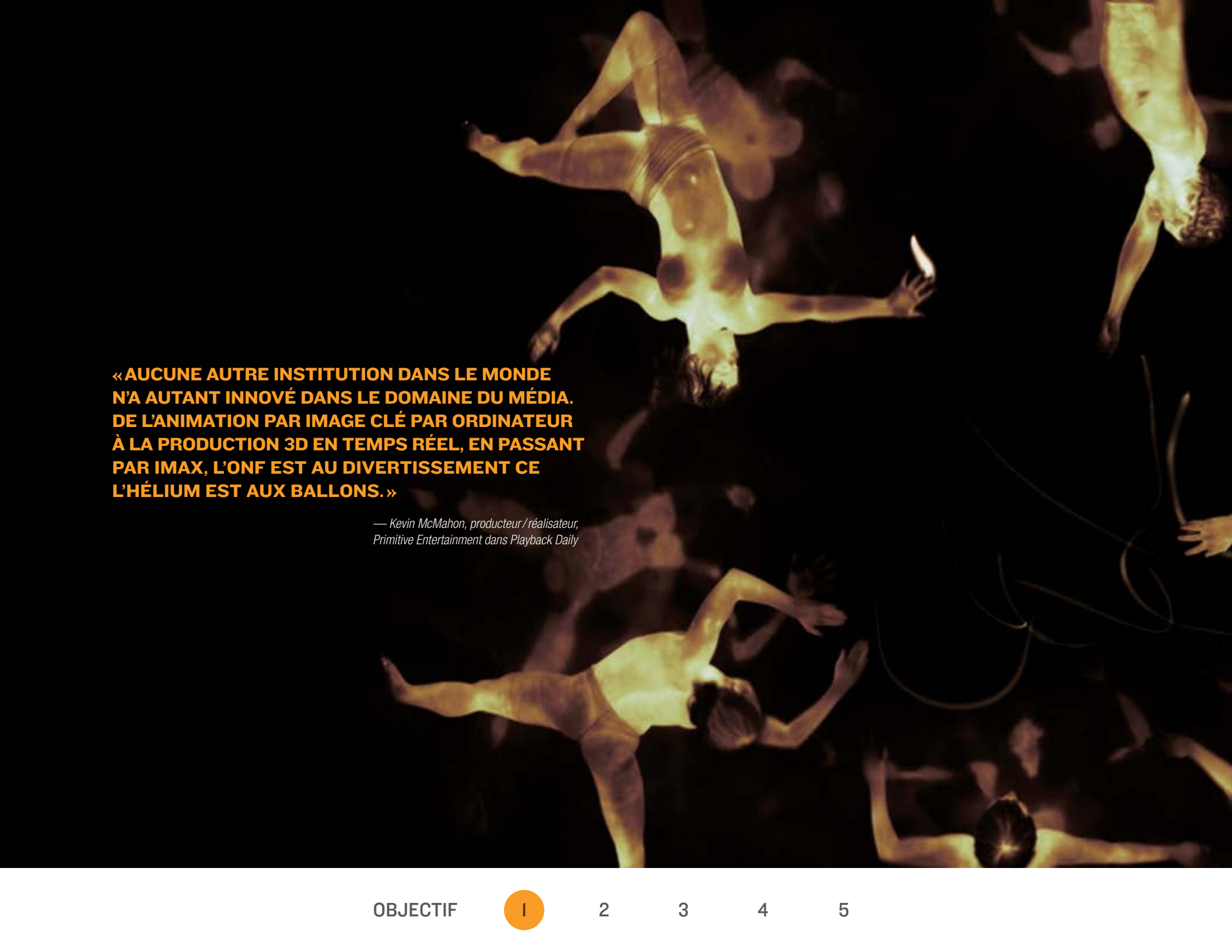
et n'avons pas avancé. Nous pouvons créer de nouvelles significations en nous engageant à ouvrir des portes de création qui n'existent nulle part ailleurs au pays, des portes qui mèneront à l'exploration créative, dialectique et ouverte du locuteur, du créateur, de l'objet de la création, du public cible et du but poursuivi.

**« LE RÔLE DE L'ONF EST DE RENDRE COMPTE DE L'ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE ET DE JETER DES PONTS ENTRE LES COMMUNAUTÉS. »**

— Extrait des comptes rendus des groupes de travail internes sur le plan stratégique

### **UNE PROGRAMMATION D'INTÉRÊT NATIONAL**

Nous existons en regard de la particularité de nos liens spatiaux, temporels et sociaux. Nous nous définissons en fonction de notre emplacement géographique (oriental, occidental, nordique, et ainsi de suite) et en fonction de nos communautés d'intérêt. Mais nous existons aussi en tant que tout — c'est-à-dire cet espace quantique que nous appelons le Canada. Quantique parce qu'il est en mouvement, qu'il se transforme et qu'il évolue constamment. L'ONF a une responsabilité à l'égard de ce tout, de cette somme plus grande que ses éléments, et c'est pour



**« AUCUNE AUTRE INSTITUTION DANS LE MONDE  
N'A AUTANT INNOVÉ DANS LE DOMAINE DU MÉDIA.  
DE L'ANIMATION PAR IMAGE CLÉ PAR ORDINATEUR  
À LA PRODUCTION 3D EN TEMPS RÉEL, EN PASSANT  
PAR IMAX, L'ONF EST AU DIVERTISSEMENT CE  
L'HÉLIUM EST AUX BALLONS. »**

— Kevin McMahon, producteur/réalisateur,  
Primitive Entertainment dans Playback Daily



# « NOUS VOULONS GAGNER EN NOTORIÉTÉ ET SUSCITER L'INTERACTION ENTRE LES RÉGIONS ET LES CULTURES. POUR NOUS, L'AUDITOIRE EST UN SPECTRE. »

— Extrait des comptes rendus des groupes de travail internes sur le plan stratégique

cette raison qu'il continuera à réaliser des projets d'intérêt national. Mais l'ONF ne fait que se placer sur la ligne de départ. Il lui faut encore tout remettre en cause, éprouver, pousser jusqu'à la limite de son interaction créative. Chaque geste d'engagement créatif à l'égard de tels projets exige de se débarrasser des idées préconçues et de commencer à neuf, comme s'il s'agissait d'une naissance, d'un moment qui rend possible la transformation créatrice.

## LES FORMES DE CRÉATION

L'ONF continuera à produire des documentaires d'opinion avec plus d'énergie et d'esprit critique, de manière à établir une identité distincte forte pour ses documentaires. Il ne s'agit pas de créer un « style maison », mais plutôt d'affirmer que ses productions, malgré toute la variété des approches et des sujets qui les

caractérisent, malgré la touche personnelle qu'y apportent les différents artistes et artisans, auront deux choses en commun : une authenticité inhérente et irréfutable, et une éthique reconnaissable.

L'innovation naîtra de ce besoin d'authenticité, de cette recherche d'expression de la sensibilité, de la vision, de la relation au monde qui n'est pas encore un langage, mais le devient au cours du travail acharné qui donne naissance à l'œuvre. L'ONF n'impose aucune limite sur les plans de l'envergure, de la portée ou de l'approche.

De concert avec les créateurs et les créatrices, l'organisme s'efforcera d'explorer ces zones de l'inconnu, où il n'existe pas encore de formats ou de scénarios prédéterminés. L'ONF ne se contentera pas pour autant d'œuvres qui poussent les limites du contenu au

détriment de la forme. La forme est contenu, et les valeurs esthétiques ne sont pas un à-côté, mais bien au cœur même de l'œuvre. Elles doivent faire l'objet d'une mûre réflexion, être pleinement senties et apparentes. Nous nous montrerons exigeants sur ce plan, car la beauté compte énormément. Cela suppose que l'artiste — réalisatrice, monteur, scénariste, directrice de la photographie ou autre — doit atteindre ces objectifs ou chercher à le faire. Voilà un rôle essentiel de l'ONF à titre de producteur.

À juste titre, nous accordons une place de choix à l'art de raconter — le récit —, mais nous remettons plus rigoureusement en question l'hypothèse selon laquelle nous savons de quoi il s'agit. Devant un projet de film, nous nous demandons de quoi parle l'histoire mais souvent, nous ne nous posons pas de questions sur la nature des modes narratifs. La structure

narrative suivant le modèle hollywoodien domine tellement et remporte tellement de succès qu'elle prend l'apparence de lois scientifiques bien strictes. Et il s'agit bien de cela, d'apparence. Tout cela appelle de nouvelles façons de procéder et de penser le récit. Comment pouvons-nous apprendre, adapter et explorer d'autres modèles qui nous viendraient, par exemple, des griots du Nigeria ou des « songlines » des Aborigènes d'Australie pour légitimer des expériences subsumées dans les modèles de masse ? Ce qui précède touche aussi en grande partie à l'animation. L'ONF continuera d'appuyer et d'explorer l'animation d'auteur, tout en ouvrant la porte aux nouveaux créateurs et aux formes de création inédites.

Il continuera à repousser les frontières dans le domaine des créations interactives avec la même recherche d'authenticité et le même profond respect de l'éthique.

« LA LIBERTÉ DE CRÉATION TOTALE DONT J'AI BÉNÉFICIÉ PENDANT MA RÉSIDENCE À L'ONF N'AURAIT PAS ÉTÉ POSSIBLE AILLEURS. CELA M'A PERMIS DE RÉALISER LE FILM QUE JE SOUHAITAIS FAIRE DEPUIS LONGTEMPS, AVEC MA PROPRE MANIÈRE DE FAIRE DU CINÉMA. »

— Paule Baillargeon, cinéaste en résidence à l'ONF et lauréate du prix Jutra Hommage 2012

[...] JAMAIS JE N'AI SENTI DE PRESSION DE LEUR PART. [...] LEUR PRIORITÉ, C'EST QUE VOUS RÉALISIEZ LE MEILLEUR FILM POSSIBLE. ET ILS PRENNENT LEURS PRIORITÉS TRÈS AU SÉRIEUX. »

— Sarah Polley, Chris Knight, *The National Post*



Ces dernières années, l'ONF a largement défini la pratique dans ce domaine. Le reste du monde nous rattrape. Notre défi consiste à aller toujours de l'avant, à garder bien vivant le sentiment inouï de découverte et d'éblouissement.

L'ONF explorera le potentiel de nouvelles formes médiatiques telles que l'installation interactive, dans la mesure où elles correspondent à son mandat. Il restera également ouvert à d'autres genres et à des formes de création hybrides si ceux-ci correspondent à sa raison d'être sur les plans de la créativité et de l'imaginaire, et dans la mesure où ses ressources limitées le permettront.

En général, ses actions seront guidées par une notion plus large, celle de

l'agrandissement de l'espace de création par rapport à ce que nous sommes et à ce que nous pouvons devenir en tant que nation. L'ambition de l'ONF reste de faire ce qui est important, et que les autres ne peuvent pas faire. **L'intégrité et l'indépendance éditoriale sont des fondements essentiels et inaltérables de sa programmation.**

### UNE PROGRAMMATION POUR LES AUDITOIRES

Il faut noter que la reconnaissance du public est au cœur même de la programmation de l'ONF. Cela est différent d'une approche fondée sur les cotes d'écoute, qui ne consiste qu'à desservir des auditoires. L'approche que favorise

l'ONF consiste plutôt à créer une relation profonde et authentique avec son public. L'univers numérique étant en constant changement, l'organisme explorera les multiples manières qu'utilisent les auditoires pour accéder à ses productions et jouer un rôle dans sa programmation. Il s'agit ici d'oser, d'élargir les horizons de la création de manière à interpeller les auditoires par un éventail de moyens. Une seule approche ne peut convenir à tous.

### LE TALENT

Le talent est le moteur de l'activité créatrice. L'ONF s'efforcera de repérer des artistes et artisans talentueux de tous horizons pour collaborer avec eux. Il expérimentera

des approches multidisciplinaires du travail créatif émanant de tous les domaines artistiques (cinéma, musique, danse, arts visuels), ainsi que de la science, du génie et d'autres disciplines. Il consacrera des efforts particuliers à recruter des talents dans les communautés qui sont sous-représentées et continuera d'offrir des possibilités importantes aux créateurs et créatrices de la relève. Il expérimentera de nouvelles méthodes de travail en utilisant, par exemple, les technologies de communication les plus récentes pour mettre sur pied des groupes de création répartis dans diverses régions, lesquels pourront collaborer virtuellement et en temps réel malgré la distance qui les sépare.

# — B — LES PORTAILS WEB ET LES APPLICATIONS MOBILES

La première phase de la révolution numérique de l'organisme poursuivait un objectif global : rendre l'ONF accessible. Il y a différentes façons de parvenir à cet objectif et elles ne sont pas toutes d'égale valeur. Certaines peuvent se comparer au fait de remettre les clés du grenier à quelqu'un en lui disant de prendre ce qui lui convient. Pour l'utilisateur, c'est une manière plutôt désorganisée, complexe et difficile d'avoir accès à du contenu.

**L'accessibilité doit se traduire par la facilité et le plaisir d'utilisation.**

Plus fondamentalement, elle doit aussi se transposer en un dialogue.

C'est en créant des réseaux d'interaction que l'ONF respecte la raison d'être d'un producteur public et qu'il en remplit la promesse. La création d'ONF.ca a été motivée par des considérations esthétiques, fonctionnelles et philosophiques. Cette intention implicite demeure tout aussi cruciale et essentielle qu'elle l'était en 2009. Le travail de l'ONF dans ce domaine se distingue encore et toujours par l'innovation technique, par l'étincelle créatrice et par la sensibilité aux auditoires et aux besoins qu'ils expriment à mesure qu'ils s'adaptent aux nouvelles technologies et plateformes, et les adoptent.

L'organisme maintiendra son Espace de visionnage ONF.ca et en poursuivra le développement tout en y ajoutant des fonctionnalités et en l'adaptant aux

différentes plateformes en évolution — ordinateur, ordiphone, tablette tactile, télévision connectée — et à toutes les autres plateformes qui feront leur apparition dans les prochaines années. Les nouvelles fonctionnalités devront viser à améliorer l'expérience du consommateur par des moyens comme la bonification des outils de recherche ou l'ajout de canaux en d'autres langues afin de mieux refléter la diversité canadienne.

## DES EXPÉRIENCES IMMERSIVES

Bien que l'Espace de visionnage demeure le moyen d'accès privilégié au contenu de l'ONF, il faut penser à l'avenir et songer à un mode de présentation et d'interaction avec l'auditoire radicalement différent. La conception et l'utilisation des plateformes numériques continuent d'évoluer en fonction d'un paradigme qui ne s'est pas modifié ; en d'autres termes, on les considère encore comme des « canaux » qui permettent la transmission de contenu.

**L'ONF se distancera de la notion de plateforme, qui demeure fondamentalement un prolongement numérique de l'ère télévisuelle, au profit d'une autre qui explorerait pleinement les possibilités propres aux espaces numériques dans le cadre d'un rapport au monde radicalement différent.**

C'est pour cette raison qu'il mettra au point un portail ONF entièrement remanié



et fondé sur la prémisse que l'univers numérique est un organisme vivant dont l'existence dépend de l'interaction constante avec l'auditoire. Ce sera une sorte de *spiritus mundi*, d'esprit cosmique canadien, une expérience vivante et palpitante qui grandit et évolue au fil des humeurs, des pensées, des émotions, des intuitions et des connaissances de l'auditoire.

Ce projet est inspiré par le rôle de pionnier que l'ONF a joué dans le domaine des œuvres interactives originales. Ces œuvres ne s'inscrivent pas dans le prolongement de formes audiovisuelles existantes ; ce sont des formes artistiques inédites qui possèdent une esthétique, une grammaire et une logique propres. L'œuvre interactive n'est plus diffusée sur une plateforme dont elle serait distincte ; en fait, la plateforme est aussi l'œuvre, tout comme une nouvelle œuvre architecturale constitue un acte créateur en soi, qui détermine et modifie notre mode d'existence dans ce « monde bien défini ».

Il s'agit d'un double mouvement. Nous occupons l'espace et, en retour, cet espace nous occupe. L'ONF explorera la signification de ces changements de paradigme afin de créer, littéralement, de nouvelles formes d'espace public, cet espace qui est habité par les Canadiens, et qui les habite. Il s'agit de s'aventurer en terrain inconnu, sur un territoire constamment réaménagé par les technologies en évolution, par l'auditoire qui s'y adapte et par les besoins d'un espace public authentique, inventif et éthique.

### DES APPLICATIONS QUI INTERPELLENT

L'ONF poursuivra son exploration du potentiel créatif et économique des nouvelles applications. ONF.ca a été l'une des premières applications vidéo mises sur le marché pour l'iPhone en 2009. Depuis, l'organisme a continué à expérimenter d'autres façons d'approfondir la relation avec ses auditoires et de les interpeller.

Les ateliers d'animation qu'il organise dans les écoles ont donné naissance à Pix Stop, une application qui met le potentiel créatif de l'appareil photo de l'iPad à la portée de tous et permet à chacun de créer son propre film d'animation image par image. Ce procédé permet également aux élèves d'améliorer leurs compétences médiatiques, de comprendre par la pratique que tout média est construit et que cette construction possède un jeu de significations particulières selon le créateur et le contexte de la création.

L'application du calendrier de l'avent et les coffrets numériques tels que *Quatre saisons dans la vie de Ludovic* et *l'univers de Co Hoedeman* ou *McLaren* — L'intégrale explorent de nouvelles façons de faire connaître les classiques et d'en faire l'expérience. L'organisme n'en est qu'au début de ce processus, lequel consiste à interpeller l'auditoire de manière créative tout en misant sur la valeur économique de ses productions.

### L'ESPACE DE CRÉATION ÉDUCATIF

En tant qu'organisme public, l'ONF fait preuve d'un engagement solide et continu à l'endroit du secteur éducatif. Les élèves sont des natifs numériques qui parcourent le monde devant leurs écrans ; il est donc primordial qu'on leur offre une perspective canadienne forte et diversifiée sur le monde, dans des formats qui leur conviennent.

CAMPUS, la nouvelle offre de contenu éducatif en ligne, est déjà un succès auprès des écoles. L'ONF accroîtra les capacités du site en ajoutant des fonctionnalités qui exploitent pleinement les possibilités d'apprentissage et feront du Canada un chef de file mondial de l'intégration inventive, structurée et efficace de la technologie numérique et du contenu éducatif pour la présentation en classe. De plus, CAMPUS sera enrichi d'outils qui permettront aux parents et aux élèves d'accéder au site à partir de la maison.



# LES INFRASTRUCTURES TECHNIQUES

Pour le public, le succès de l'ONF dans le monde numérique s'est concrétisé par l'Espace de visionnage en ligne ONF.ca, les œuvres interactives et les applications. Ce succès a été rendu possible grâce aux efforts remarquables de l'équipe des ressources techniques qui a repensé les processus et les flux de travaux pour pouvoir numériser les œuvres et les diffuser en versions multiples et sur une multitude de plateformes, chacune ayant ses propres systèmes d'encodage. Le résultat a attiré l'attention du milieu technologique, a valu à l'ONF des invitations à participer à des conférences importantes à Hollywood et ailleurs dans le monde, et lui a ouvert la porte d'importantes publications spécialisées. Le rythme des transformations demeure inchangé ; grâce aux efforts d'imagination de ses ingénieurs et techniciens qui travaillent en collaboration avec tous les services de l'institution, l'ONF continuera de relever les défis que lui posent les technologies en constante évolution et les besoins changeants des auditoires.

## DES FLUX DE PRODUCTION NUMÉRISÉS

Pour cela, le Service des ressources techniques travaillera avec les Programmes français et anglais, Entreprises numériques ainsi que des partenaires de l'extérieur pour que l'ONF devienne un chef de file dans le domaine de la production et de la postproduction sans pellicule. Il s'agit de mettre le génie au service de la production pour en améliorer les procédés. Il s'agit de créer un partenariat synergétique d'où

émergeront de nouvelles avenues pour les créateurs et les créatrices.

## UNE GESTION SUPÉRIEURE DES CONTENUS MULTIMÉDIAS

Les œuvres de l'ONF sont maintenant accessibles sur une grande diversité de plateformes. Ces dernières années, le nombre de « recettes » pour diffuser les productions a augmenté de façon presque exponentielle. Par ses efforts et son inventivité, l'ONF est arrivé à répondre aux besoins d'une clientèle diversifiée. La clé de son succès dans les prochaines années consistera à produire de nouveaux formats sur demande au moyen d'un processus automatisé. Il continuera à développer son système de livraison « juste à temps » en travaillant avec des partenaires externes à la mise au point de solutions uniques pour la gestion contenus multimédias.

Le succès d'ONF.ca confirme l'importance de continuer d'offrir aux auditoires l'accès aux productions sur les plateformes de leur choix. À cet égard, l'ONF est une figure de proue au Canada et dans le monde. Toutefois, il ne fait que commencer à se pencher sur la préservation de ses contenus numériques. Il consacrera beaucoup d'énergie à mettre au point de nouvelles méthodes et procédures de préservation du contenu numérique. Il devra se pencher sur les exigences spécifiques des œuvres interactives et voir comment il pourra offrir aux générations futures l'expérience organique de l'interactivité sur les plateformes qui seront alors disponibles.

# LE DISCOURS SUR LA CRÉATION ET LA SIGNIFICATION

Le discours a toujours été une composante fondamentale de l'évolution des pratiques culturelles. Les manifestes, les polémiques, les traités philosophiques, la critique et autres formes d'échanges ont constitué des modes d'exploration de l'art aussi essentiels que les œuvres elles-mêmes. Qu'il s'agisse de la Kino-pravda de Dziga Vertov, des textes de John Grierson, des Cahiers du cinéma de la nouvelle vague française, du Dogme95 de Lars von Trier ou encore des articles de la critique de cinéma Pauline Kael, qui définissent et remettent en question la nature de l'œuvre, le discours sur la création a élargi l'espace de celui-ci et a suscité de nouvelles théories et expérimentations. Sans ce riche fondement théorique, la pratique des arts est appauvrie ; elle existe et disparaît dans l'instant.

Le milieu de l'audiovisuel a besoin de forums où il est possible de conceptualiser et de théoriser la nature et l'impact des nouveaux modes de création, d'aller au-delà des impératifs de la production ou du portail pour réfléchir aux fondements philosophiques du travail que nous faisons. C'est une chose que de parler d'authenticité tout en laissant implicites les significations qu'elle peut avoir. C'en est une autre de l'approfondir par des échanges, un dialogue et une analyse qui se refléteraient ensuite dans notre travail. C'est par la remise en question des idées préconçues que l'ONF arrivera

à investir ces territoires où les autres ne s'aventurent pas.

L'ONF développera des sites où il sera possible d'accueillir ce type de discours et d'avoir de tels échanges tant au sein de l'institution qu'avec des personnes de l'extérieur et d'autres organisations. Nous avons déjà entamé ce processus en invitant des conférenciers à l'ONF, un peu sur le modèle des conférences TED. Nous allons poursuivre cette expérience et explorer comment il serait possible de publier ces conférences, de les ouvrir à un public plus large. Nous formerons d'ailleurs des partenariats avec des organismes qui sont aussi à l'avant-garde de la création pour favoriser ces échanges et débats.

ACCROÎTRE LA PRÉSENCE,  
LA NOTORIÉTÉ ET LA PORTÉE  
DES ŒUVRES DE L'ONF EN  
FAVORISANT LES RELATIONS  
SIGNIFICATIVES AVEC LA  
POPULATION CANADIENNE  
ET DU MONDE ENTIER

OBJECTIF

2

— A —

NOUER DES LIENS  
SUR LE TERRAIN

— B —

L'IMPORTANCE  
DE LA RECHERCHE

— C —

LE SECTEUR ÉDUCATIF

— D —

LE MARKETING ET LES  
COMMUNICATIONS



**« NOUS SOMMES  
UNE INSTITUTION DE  
CRÉATION QUI DEVRA  
SE TRANSFORMER  
POUR METTRE  
L'AUDITOIRE AU  
CŒUR DE SES  
PRÉOCCUPATIONS.  
L'ÉCONOMIE  
AYANT ENTRAÎNÉ UN  
CHANGEMENT DANS  
LES VALEURS, LE  
MOMENT ET LE  
CONTEXTE SONT  
PROPICES À UNE TELLE  
DÉMARCHE : NOUS  
AVONS CE QUE LES  
GENS CHERCHENT. »**

— Extrait des comptes rendus des groupes  
de travail internes sur le plan stratégique

Le mandat de l'ONF est de « faire connaître et comprendre le Canada aux Canadiens et aux autres nations ». Or une œuvre ne peut avoir de répercussions que si on la regarde ; elle ne peut transformer que si on est interpellé. La relation avec l'auditoire est donc à la fois un point de départ et un acte de création. Les œuvres de l'ONF reflètent le Canada et offrent aussi une réflexion sur ce pays et les gens qui le composent. L'ONF doit se demander à qui il s'adresse et pourquoi. Il offre un service aux Canadiens, mais pas à la manière d'une entreprise qui sert un client ; il ne s'agit pas d'une relation contractuelle. C'est une relation qui a le sens d'une création. Ce sens se construit dans un espace, celui du dialogue, qu'il soit explicite ou implicite. Il y a différents points d'entrée dans ce dialogue.

Une œuvre comme *L'industrie du ruban rose* s'étend comme un feu de brousse dans les milieux communautaires et « allume » les gens. Elle les interpelle et délie leur langue pour exprimer l'inexprimable. Échos renverse les barrières spatiales et culturelles pour en

faire autant d'une manière différente. Dans l'espace qui sépare l'auditoire de l'écran, il y a la découverte et la reconquête de soi.

En élaborant sa programmation, l'ONF doit cerner les œuvres essentielles en pensant à ses auditoires. « Ses » auditoires, au pluriel, car il n'y a pas un seul auditoire qui serait monolithique et homogène. Sur les plans de l'âge, de la démographie et du bagage culturel, les auditoires sont aussi diversifiés que ce pays peut l'être. Tout en s'adressant à ces auditoires disparates, l'organisme travaille à les rassembler dans ces lieux de rencontre culturels qui favorisent la construction d'un pays. Un projet comme *Chez soi/At Home*, par exemple, rassemble différentes collectivités des quatre coins du pays autour d'une exploration des enjeux que sont la santé mentale et l'itinérance.



À l'ère numérique, l'auditoire acquiert une nouvelle dimension. L'ONF élabore sa programmation en tenant compte de l'auditoire, mais celui-ci peut aussi devenir partie intégrante de sa programmation et de son processus créatif. Cela est particulièrement vrai pour les œuvres interactives. L'organisme continuera d'explorer les avenues de cocréation et tentera de comprendre en quoi elles peuvent enrichir cette relation dialogique qu'il entretient avec les Canadiens et le monde. Bien que les nouvelles technologies permettent un degré plus élevé de sophistication, l'incitatif à la cocréation n'est pas nouveau ; il est ancré dans la tradition du programme Société nouvelle, alors que les cinéastes de l'ONF se rendaient dans les communautés pour montrer aux citoyens à faire leurs propres films grâce aux nouvelles caméras vidéo.

## « LE PUBLIC FAIT PARTIE DE CE QU'ON FAIT ET ON FAIT PARTIE DU PUBLIC. »

— Extrait des comptes rendus des groupes de travail internes sur le plan stratégique

Sur le plan de la distribution, l'ONF doit réfléchir aux méthodes les plus efficaces pour faire connaître ses productions et inciter les auditoires à s'y intéresser de la manière qui leur convient. Il veut accroître ses modes de distribution pour offrir aux auditoires des expériences inédites et enrichissantes, qu'ils pourront s'approprier et intégrer à leur vie à leur façon.

En rassemblant en coffrets numériques ses créations pour tablettes tactiles, par exemple, l'ONF propose un contexte de découverte différent et plus large aux auditoires, qu'ils soient formés d'enfants d'âge préscolaire, comme dans le cas de *Quatre saisons dans la vie de Ludovic* et *l'univers de Co Hoedeman*, ou de férus de films d'animation, comme McLaren — L'intégrale. Il ciblera certains auditoires non traditionnels, tels que les communautés immigrantes, afin de nouer des liens et d'en apprendre davantage sur elles. Par exemple, sur ses portails, il ajoutera des canaux en chinois, en punjabi et en espagnol pour les groupes linguistiques minoritaires du pays.

## NOUER DES LIENS SUR LE TERRAIN

Cette réflexion profonde au sujet des auditoires aide à comprendre que les connexions virtuelles, aussi vitales et nécessaires soient-elles, ne sont pas tout. Tout le monde n'a pas accès à l'univers virtuel et tout le monde ne souhaite pas nécessairement entrer en contact avec les autres de cette façon. À l'inverse, certaines personnes peuvent avoir des existences virtuelles riches, mais tout de même souhaiter et valoriser le type de lien que seules les projections et installations communautaires ou en salle peuvent offrir. L'organisme doit surtout rester attentif au fait que ce type d'événement est crucial pour les petites communautés et celles des régions éloignées pour qui l'offre culturelle alternative en général — et à plus forte raison canadienne — est limitée. De telles activités restent fondamentales pour l'ONF, mais comme ses ressources sont de plus en plus limitées, il devra être plus créatif dans ses partenariats s'il veut continuer à les offrir.

Au cours des dernières années, le commissaire a effectué une tournée pancanadienne afin de nouer des liens avec la population. Il a rencontré les dirigeants de diverses communautés et participé à des assemblées publiques, des provinces atlantiques à la côte pacifique, au nord du pays comme au sud, dans des villes aussi bien que dans des communautés rurales. Les discussions ont nourri les réflexions menées au sein de l'ONF quant à la meilleure manière d'être au service de l'ensemble des Canadiens. Le commissaire poursuivra ces rencontres avec les communautés sur une base permanente. L'ONF soutiendra ces relations par la mise sur pied de groupes consultatifs provenant des communautés.

De plus, des membres de la haute direction de l'ONF continueront d'avoir des rencontres avec des groupes linguistiques minoritaires et d'autres groupes communautaires de toutes les régions du pays afin d'explorer d'autres manières de rester en lien avec eux et de faciliter leur travail, lequel est essentiel au développement de communautés fortes, dynamiques et prospères.

Le conseil d'administration de l'ONF joue aussi un rôle important de canal de communication avec les communautés et les auditoires. À plusieurs reprises, il a tenu ses réunions trimestrielles dans différentes régions du pays, notamment au Nunavik et au Nunavut. De tels gestes demeurent importants, car ils montrent jusqu'à quel point l'ONF, même au plus haut niveau, s'engage envers l'ensemble des Canadiens et des communautés du pays.

Mettre ainsi l'accent sur l'importance cruciale de la relation avec l'auditoire ne signifie pas pour autant que tout lui est offert gratuitement, car si c'était le cas, l'ONF n'aurait pas la possibilité de bâtir une assise financière solide pour assurer son avenir (nous reviendrons plus en détail sur ce point dans le prochain objectif). Cela signifie cependant qu'il est toujours conscient du réseau dense et complexe d'objectifs qui sous-tend sa relation avec ses auditoires. Il n'existe pas une solution modèle qui serait applicable à toutes nos activités de distribution. Chaque projet ou série de projets doit faire l'objet d'une réflexion particulière.

## L'IMPORTANCE DE LA RECHERCHE

Pour atteindre ses objectifs, l'ONF doit approfondir son lien avec les auditoires et sa compréhension de ceux-ci. Il ne peut pas fonder ses activités sur des suppositions, sur ce qu'il pense savoir ou sur des faits anecdotiques. L'ONF doit adopter une analyse beaucoup plus rigoureuse basée sur des données solides. Au besoin, il fera appel, dans la mesure de ses moyens, à l'expertise avancée de statisticiens, de démographes et de sociologues. Il financera des travaux de recherche en fonction de ses besoins. Il forgera des partenariats avec des universités et des centres de recherche, comme il a d'ailleurs commencé de le faire, dans le but d'utiliser ses ressources limitées avec plus d'efficacité.

L'ONF utilisera les nouveaux modes d'exploitation des données, y compris les techniques les plus récentes de visualisation, afin d'enrichir et de renforcer toutes ses activités. C'est dire qu'il investira dans la formation du personnel — Programmes, Accessibilité

et entreprises numériques, Services techniques, Relations d'affaires, etc. — afin que celui-ci puisse comprendre et utiliser la recherche.

## LE SECTEUR ÉDUCATIF

Les jeunes ont une connaissance intime des nouvelles technologies, ils sont hyper branchés et ont accès à du contenu provenant de tous les pays du monde. Ce dont ils ont besoin, c'est de contenu canadien intéressant, présenté dans des formats qu'ils connaissent et auxquels ils sont habitués, d'œuvres qui leur offrent un regard sur le monde à travers de multiples perspectives canadiennes tout en leur inspirant un sentiment de fierté à l'endroit de la créativité et de l'innovation d'ici. Voilà un rôle fondamental de l'ONF.

Les enseignants du pays tout entier se tournent vers l'ONF comme source fiable de contenu médiatique canadien propice à l'apprentissage. C'est par ses liens étroits avec eux que, dans le secteur de l'éducation, l'organisme a dépassé le simple apport de contenu pour offrir un

espace enrichi. Lancé en 2012, CAMPUS est un portail éducatif novateur, un service offert aux enseignants, par des enseignants. On y trouve du contenu primé et des fonctionnalités qui enrichissent l'expérience en classe et facilitent la préparation des cours. Entièrement bilingue, le portail fournit du contenu dont avaient bien besoin les enseignants qui travaillent dans des communautés de langue officielle en situation minoritaire et des communautés éloignées.

En vue d'achever CAMPUS, l'équipe des services éducatifs a accompli un travail remarquable grâce auquel l'ONF est désormais en mesure d'offrir aux enseignants et aux élèves les produits et services dont ils ont besoin, notamment les ateliers de récit numérique et d'animation, les classes virtuelles et les activités d'études enrichies. L'ONF doit maintenant aller plus loin.

CAMPUS deviendra la principale destination média des enseignants. **L'ONF approfondira et multipliera ses relations avec eux, travaillant de concert pour mettre au point les services, les fonctionnalités et les applications dont ils ont besoin pour leurs présentations en classe. Il étendra aussi cette relation aux parents et aux élèves afin qu'ils puissent accéder au site à partir de la maison.**

**LE MARKETING ET LES COMMUNICATIONS**

Le marketing et les communications ont un rôle important à jouer dans les méthodes que l'ONF emploie pour rejoindre les auditoires et communiquer avec eux. Malgré le succès remarquable avec lequel il a réussi à élargir ses auditoires et à rejoindre plus de jeunes, les sondages montrent que : 1) la notoriété de l'offre de l'ONF demeure limitée; 2) quand les gens découvrent l'offre de l'ONF, ils sont surpris par sa diversité et son inventivité; et 3) ils deviennent alors des utilisateurs

réguliers et des sympathisants de l'ONF. Ces résultats indiquent qu'il existe un large éventail de possibilités que l'organisme n'a pas encore exploitées. Mais il y a des défis à surmonter.

La publicité demeure l'une des méthodes les plus efficaces pour informer un grand nombre de personnes quant à la disponibilité et aux avantages d'un produit. Toutefois, pour être efficace, la publicité de l'ONF devrait avoir une envergure qui dépasse largement les ressources de l'organisme. Les équipes du Marketing et des Communications ont fait preuve d'inventivité pour surmonter ces défis. Elles ont misé sur le bouche-à-oreille, les médias sociaux et les partenariats.

Il faut maintenant aller plus loin et inventer de toutes pièces de nouvelles techniques de mise en marché et de communication. L'ONF le fera en se fondant sur la recherche et l'analyse, en consultant les meilleurs experts dans le domaine, en créant de nouveaux types de partenariat, en mettant à l'essai des projets pilotes, en misant sur une rétroaction constante et

des indicateurs de performance. Ce sera un processus laborieux qui s'étalera sur quelques années. Dans ce contexte, nous prévoyons mettre au point de nouvelles formes de propriété intellectuelle, que nous exploiterons au profit de l'ONF et de tous les Canadiens.

**« LE VILLAGE PLANÉTAIRE EST SYNONYME DE DÉBAT, DE PARTICIPATION, D'INTERACTION. »**

— Extrait des comptes rendus des groupes de travail internes sur le plan stratégique



# ACCROÎTRE ET CONSOLIDER LA CAPACITÉ FINANCIÈRE À LONG TERME DE L'ONF EN ÉLABORANT UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE ET DE NOUVELLES OCCASIONS D'AFFAIRES

OBJECTIF

# 3

— A —  
UN NOUVEAU MODÈLE  
ÉCONOMIQUE

« NOUS DEVONS NOUS MONTRER TRÈS  
CRÉATIFS POUR NOUS DÉMARQUER  
DE LA CONCURRENCE; MAIS NOTRE  
CRÉATIVITÉ DOIT RESTER PERTINENTE. »

– Extrait des comptes rendus des groupes  
de travail internes sur le plan stratégique





L'ONF est un organisme public financé par le public canadien pour accomplir un travail important dont nul autre ne peut se charger. Le crédit parlementaire est fondamental et nécessaire. **Il est vital que le financement offert à l'ONF soit maintenu à des niveaux adéquats si l'on veut qu'il remplisse son mandat. Nous sommes conscients que les deniers des contribuables nous sont confiés, que nous devons bien les gérer et optimiser les ressources. Nous continuerons aussi de collaborer avec le gouvernement et les fonctionnaires pour nous en assurer.**

**« NOUS POUVONS CRÉER DES PRODUITS OU SERVICES QUE L'AUDITOIRE N'EST PAS CONSCIENT DE DÉSIRER. »**

— Extrait des comptes rendus des groupes de travail internes sur le plan stratégique



Toutefois, aux prises avec un univers audiovisuel radicalement transformé — principalement en raison des changements technologiques incessants qui s'opèrent à l'échelle mondiale — l'ONF doit s'assurer d'avoir en permanence les capitaux nécessaires pour rester pertinent et à l'avant-garde de la révolution numérique.

**Il lui faut donc se montrer inventif et trouver d'autres solutions pour ajouter à son crédit parlementaire.**

Ces quinze dernières années, l'ONF a connu une érosion constante de ses moyens financiers et de son pouvoir d'achat. Plus récemment, il a subi une compression supplémentaire de 10 % de son crédit parlementaire. Ses activités de distribution traditionnelle — la vente de documentaires d'opinion et de films d'animation d'auteur — diminuent à mesure que le marché — mondial de la télévision accorde de plus en plus de place aux séries de divertissement factuel non scénarisé et à la télé-réalité. Parallèlement, l'ONF a investi considérablement dans son passage au numérique.

Jusqu'à présent, l'ONF a fait face à ses difficultés économiques par une gestion astucieuse et des économies internes grâce auxquelles il a pu investir près de 12 millions de dollars dans son passage au numérique ces six dernières années. C'est ainsi qu'il a jeté les bases de nouvelles formes de création, de nouvelles

façons de rejoindre les auditoires et de nouveaux modèles économiques. Pour aller de l'avant, l'ONF doit tirer parti des opportunités qu'offre la révolution numérique en matière de revenus.

Il poursuivra ses activités en pratiquant la budgétisation à base zéro, tout en continuant à chercher des gains d'efficacité, mais il a épuisé les possibilités de trouver d'autres sources d'économies importantes à l'interne. Pour une petite organisation, l'ONF a fait des miracles ces cinq dernières années. Mais, du même coup, il a poussé la machine institutionnelle à l'extrême limite. Il dépasse ses capacités en matière de ressources humaines et financières.

#### UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE

La bonne nouvelle, c'est que les possibilités d'accroître les revenus de l'ONF sont bien réelles, compte tenu de sa spécificité, de ses innovations, de sa créativité et de son audace. Ce dernier point est la clé de tout. On ne peut séparer les objectifs financiers de la mission publique et de création de l'ONF. Ils ne sont ni un mal nécessaire, ni un moyen de parvenir à une fin. Ce serait mal comprendre les possibilités et les nécessités de fonctionner comme une entité économique et écarter les perspectives qu'ouvrent les contraintes économiques sur le plan de la création.


« NOUS  
DEVONS  
NOUS FAIRE  
CONNAÎTRE  
COMME  
ENTREPRISE  
DE CRÉATION. »

— Extrait des comptes rendus des groupes de travail internes sur le plan stratégique

@mc33me13h

L'OFFICE NATIONAL DU FILM  
OFFRE GRATUITEMENT UN  
ÉVÉNEMENT FANTASTIQUE DE  
FILMS ET D'APPLICATIONS  
MERVEILLEUSES!

@thenfb #films #art  
<http://www.nfb.ca/apps>

The image shows three people in silhouette, looking at a large digital display. The display shows a complex, abstract pattern of vertical lines and dots, possibly representing data or a network. The scene is dimly lit, with the primary light source being the screen itself. The overall mood is one of focused attention and collaborative work.

**« NOUS DEVONS, AU-DELÀ DES  
MODÈLES DE GESTION, NOUS  
PENCHER SUR LES BESOINS DE  
LA CLIENTÈLE ET SAVOIR CE  
QU'ELLE VEUT. QU'EST-CE QUE  
LE MONDE, DE QUOI A-T-IL  
BESOIN ET COMMENT POUVONS-  
NOUS RÉPONDRE À CES BESOINS ? »**

*— Extrait des comptes rendus des groupes  
de travail internes sur le plan stratégique*

## « COMMENT TROUVER QUELQUE CHOSE DE MIEUX À FAIRE QUE PRODUIRE DES REVENUS? NOUS DEVONS FAIRE PREUVE DE DYNAMISME ET RÉINVENTER DU TOUT AU TOUT NOTRE FAÇON DE FAIRE DE L'ARGENT. »

— Extrait des comptes rendus des groupes de travail internes sur le plan stratégique

Disons clairement que la poursuite d'objectifs financiers ne suppose pas la commercialisation, non plus que l'abandon ou la distorsion du mandat de l'ONF. Il s'agit d'une dichotomie trompeuse. Elle serait vraie si l'ONF basait son indépendance financière sur la production de ce qu'il est convenu d'appeler des œuvres commerciales, par exemple, la programmation de divertissement factuel ou de télé-réalité. Toute stratégie fondée sur une telle programmation serait lamentablement vouée à l'échec. Pourquoi l'ONF, ou tout autre organisme public, viserait-il une semblable stratégie? Et même si, en dépit de toute logique, l'institution pouvait justifier une telle approche, elle n'a aucune expertise en la matière et ne toucherait donc pas les revenus qu'elle croierait pouvoir obtenir. Même la programmation de documentaires d'opinion dans l'espoir de produire des revenus est insensée et illusoire. Nul n'a jamais pu prédire quels types de documentaires remportent du succès sur le marché.

L'ONF explorera les œuvres, les plateformes, les réseaux et les partenariats qui déboucheront sur de nouveaux modèles économiques. Il a montré qu'il en a la capacité grâce à son site transactionnel, à CAMPUS et à ses applications. Il doit maintenant systématiser les innovations et les intégrer à son offensive entrepreneuriale. Il saisira plus astucieusement le potentiel économique des innovations et des propriétés intellectuelles qui découlent naturellement du travail poursuivi.

Par le passé, l'ONF a introduit des innovations qui ont été reprises partout dans le monde, mais dont il n'a jamais tiré profit. IMAX a pris naissance à l'ONF, lequel a aussi développé un nouveau système de contenants destinés à l'entreposage des films afin de réduire au minimum leur dégradation. Les artistes et artisans de l'institution ont fait preuve d'ingéniosité en inventant des procédés techniques révolutionnaires. Pour assurer son avenir, l'ONF n'a plus les moyens de

ne pas exploiter les revenus possibles provenant de ses innovations.

Comme dans tout ce qu'il entreprend, l'organisme sera porté par une vision tempérée de pragmatisme. La télévision n'étant pas prête de disparaître du décor, l'ONF continuera de promouvoir ses œuvres sur ce marché, mais se montrera plus sélectif et plus stratégique.

Il expérimentera davantage le potentiel commercial en ligne — que ce soit sur son propre site ou sur celui de partenaires — et le potentiel des différents types de services par contournement. Il perfectionnera les modèles économiques de la distribution freemium sur toutes ses plateformes. Il explorera les possibilités inhérentes à l'ajout de valeur à son contenu par de nouveaux types d'applications. Les coffrets en version téléchargeable comme *Quatre saisons dans la vie de Ludovic* et *l'univers de Co Hoedeman* ou *McLaren* — *L'intégrale* offrent des modèles intéressants.

L'ONF créera de nouveaux partenariats avec d'autres organismes publics riches d'actifs, mais incapables de les exploiter sur le marché. Il continuera aussi à développer des partenariats avec d'autres ministères dans le but de financer des travaux essentiels.

Il fera preuve de dynamisme dans sa quête de partenaires étrangers en faisant valoir son expertise numérique, particulièrement en Chine, en Corée, en Asie du Sud-Est et en Amérique latine.

Le marketing et les communications joueront un rôle déterminant dans l'essor de l'organisme. Soulignons que plus l'ONF sera en mesure de faire connaître ses innovations de pointe — des œuvres interactives originales jusqu'aux méthodes de numérisation, en passant par les portails et les applications — et plus il saura en tirer parti, plus il s'imposera comme partenaire essentiel.

# TRANSFORMER LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ONF, EN EN FAISANT UN ORGANISME ÉVOLUTIF, DYNAMIQUE ET SOUPLE, POUR TRAVAILLER ET POUR CRÉER AUTREMENT

OBJECTIF

# 4

— **A** —  
L'ORGANISATION  
NEURONALE

— **B** —  
LA GESTION  
DU CHANGEMENT  
CONTINU

« NOUS AVONS BESOIN D'UNE  
ORGANISATION OUVERTE, COHÉRENTE,  
AUX VOIX AUTHENTIQUES — VOILÀ LE  
MOYEN D'ÉTABLIR NOTRE CRÉDIBILITÉ. »

— Extrait des comptes rendus des groupes  
de travail internes sur le plan stratégique

Que l'ONF ait réussi à faire ce qu'il a fait ces dernières années — rien de moins que transformer radicalement une organisation médiatique traditionnelle pour en faire un chef de file mondial dans les nouvelles sphères de la création et de l'interaction avec les auditoires — est largement attribuable au dévouement, à l'inventivité et à la passion de son personnel. Il s'agit là des fondements essentiels sur lesquels bâtir l'avenir.

Nous sommes à l'heure d'un changement profond et constant. Elle est révolue l'époque où le changement consistait à passer d'un état stable à un autre. En plus de tout ce qu'il accomplit déjà — toutes les transitions majeures qu'il opère pour fonctionner différemment, créer différemment, produire différemment et diffuser différemment — l'ONF s'engage aussi dans une démarche capitale pour réinventer la nature de sa structure et de son comportement organisationnels.

### L'ORGANISATION NEURONALE

La forme dépend de la fonction. Or, l'ONF de l'avenir doit avoir une forme plus souple, plus interreliée, qui présente un plus haut degré d'organicité. Fini la structure hiérarchique ! Puisque tous les objectifs stratégiques constituent les composantes d'un même tout organique, la structure organisationnelle doit être pensée en ce sens. Il devient évident que le modèle hiérarchique linéaire du

passé est inadapté. Des liens étroits et essentiels doivent être établis dès le départ entre la création, la mise en marché, la distribution, les ressources techniques, les entreprises numériques et le développement des auditoires. La structure neuronale favorisant la rétroaction offre une toute autre vision du fonctionnement des organisations, la seule — s'il en est — qui puisse satisfaire aux exigences découlant du changement constant. La structure neuronale est une structure où toutes les parties de l'organisation sont en intercommunication constante, où structure fonctionnelle et structure modulaire intersectorielle s'entrecroisent.

Les communications sont au cœur du modèle neuronal. L'ONF mettra donc en œuvre un solide plan de communication, lequel insistera sur les interventions multidirectionnelles « juste à temps » ; autrement dit, les communications pertinentes seront données au moment où elles sont nécessaires et utiles. L'ONF organisera en outre des séances d'information intensives pour s'assurer que chacun comprend clairement la mission, les buts, les objectifs et les priorités énoncés au plan stratégique. Dans ce contexte, il privilégiera une culture d'échanges et de débats ouverts.

L'ONF devra élaborer de nouvelles méthodes de travail collaboratif et investir dans les ressources et la formation nécessaires pour que ces méthodes portent leurs fruits. Il poursuivra la mise sur pied de groupes de travail intersectoriels en vue de résoudre les problèmes collectifs. Il investira dans de nouveaux outils et de nouvelles méthodes de communication qui assureront une meilleure intégration des régions au bureau central et *vice versa*. Il transformera ses méthodes de travail et développera les outils nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques par la collaboration interfonctionnelle.

### LA GESTION DU CHANGEMENT CONTINU

Si le changement impose des contraintes, l'ONF a la capacité de s'y conformer et même de gérer le changement constant dans le respect de la dimension humaine. Cela signifie qu'il doit entreprendre une analyse plus fondamentale du changement, lequel n'est pas une force homogène imposant une transformation radicale de l'institution. Cela signifie également qu'il convient de créer une structure organisationnelle capable de soutenir le changement, de l'humaniser et de susciter l'adhésion du personnel au lieu de le déstabiliser.

Cette analyse du changement et de ce à quoi il correspond dans la réalité permettra à l'ONF de redéfinir

les modes de collaboration interne et de reconfigurer la structure organisationnelle. Il s'agit d'un travail de tous les instants, qui combine à la fois les tâtonnements (la mise en place du changement) et la réflexion approfondie sur les accomplissements en cours.

Le changement constant exige aussi de gérer les talents de manière différente. La main-d'œuvre qui travaille dans des secteurs critiques, comme l'innovation numérique, est très mobile. En plus de former le personnel en place, l'ONF doit recruter de nouveaux talents qui l'obligeront à se surpasser et l'aideront à atteindre ses objectifs. C'est pourquoi il élaborera et mettra en œuvre une solide stratégie de recrutement et de gestion des talents. Pour cela, il sortira des sentiers battus et se mettra en quête de talents pour tous les postes au sein de l'ONF auprès du plus vaste éventail de sources possible. Il organisera aussi des séances de formation sur le dépassement des différences culturelles.

Le changement exige beaucoup de personnel, à plus forte raison le changement continu. L'ONF modulera ces exigences de manière à gérer ce changement en faisant preuve d'humanité. Le changement organisationnel doit nécessairement s'appuyer sur le respect, l'habilitation et la valorisation du personnel. C'est pourquoi le personnel recevra la formation et les outils nécessaires pour mener à bien le changement. L'organisme continuera à investir dans la formation au même niveau ou à un niveau supérieur afin que tous et toutes soient en mesure de concrétiser le plan stratégique.



# REDÉFINIR LA NATURE ET LA VOCATION DE LA SPHÈRE PUBLIQUE AU 21<sup>E</sup> SIÈCLE

OBJECTIF

# 5

— A —

UNE NOUVELLE VISION  
DE L'ESPACE PUBLIC

# « NOUS DEVONS CRÉER DES ESPACES QUE LE PUBLIC PEUT S'APPROPRIER ET FAIRE ÉVOLUER. »

— Extrait des comptes rendus des groupes  
de travail internes sur le plan stratégique

Nous traversons une période où les institutions culturelles publiques sont largement contestées. Il s'agit d'une érosion qui dure depuis une vingtaine d'années et qui résulte davantage de profonds changements sociaux, technologiques et économiques. Nous devons revoir les bases sur lesquelles s'appuient les institutions publiques, et plus particulièrement les institutions culturelles, pour exercer leurs activités dans la mesure où elles sont au service du pays. Il nous faut absolument lancer la discussion (ce qui est énoncé implicitement dans l'objectif stratégique ci-dessus) pour réimaginer la raison d'être, l'identité et les modes d'exploitation des organismes culturels publics comme l'ONF. Les nouvelles façons de réfléchir à l'espace public

et à l'utilité publique déclencheront un élan dynamique d'énergie créatrice et d'innovation. L'ONF conduira ce débat car il est en mesure de le faire.

La remise en question des institutions publiques s'inscrit dans une mouvance plus vaste qui, à la limite, met en cause la nécessité même des institutions publiques et au mieux, réclame que l'on en restreigne considérablement le rôle, les fonctions et les pouvoirs. Les tenants de cette opinion font valoir que l'État a trop empiété sur nos vies. Mais loin d'être homogène, leur mouvement rassemble les groupes les plus divers et résulte d'une bien singulière alliance. Pour les uns, limiter l'intervention de l'État ne constitue pas un absolu. Seulement, les valeurs qu'incarne à leurs yeux l'État

libéral moderne se situent à l'opposé de leurs convictions profondes. Pour les autres, partisans du libertarisme, il s'agit précisément d'une question d'absolu : l'État devrait en tout temps exercer un rôle minimal dans la vie de l'individu.

Quel que soit leur point de départ, les partisans de l'État minimaliste confondent deux choses bien différentes : d'une part, le rôle de l'État ; d'autre part, le rôle du « public » dans la vie civique. On peut penser qu'il s'agit là d'une nuance subtile, mais elle est fondamentale, et la confusion s'installe quand la notion de « public » s'articule comme un prolongement du gouvernement ou de l'État, ce qui entraîne nécessairement les mêmes restrictions que celles qu'on voudrait imposer au rôle du gouvernement dans notre vie.

La différence fondamentale est que le rôle de l'État est normatif — les obligations de faire ou de ne pas faire, définissant les règles et principes qui régissent l'être social, alors que le rôle du « public » est exploratoire, prenant la forme d'un échange dynamique permanent qui vise à comprendre les limites de ce que nous sommes en tant qu'êtres sociaux, de manière à jeter les bases de l'organisation de l'État ou du gouvernement. Il y a confusion quand le rôle du « public » se fond dans le gouvernement ou dans les institutions financées par le gouvernement.

Les questions qui se posent, toutefois, sont claires : Avons-nous réellement besoin des institutions publiques ? Le cas échéant, faut-il vraiment qu'elles soient financées par l'État ?

## UNE NOUVELLE VISION DE L'ESPACE PUBLIC

Ce sont des questions importantes que l'on doit prendre au sérieux. Elles reflètent les manières dont la société tente, par les débats et la politique publiques, d'être en prise avec les changements constants qui découlent de ceux qui se produisent à l'échelle mondiale, lesquels sont amenés par les progrès sociaux et technologiques des vingt dernières années.

En règle générale, les organismes publics n'ont pas suivi le rythme de ces changements pour développer un argument revivifié en faveur de la nécessité de l'espace public. Pendant trop longtemps, le secteur culturel s'est tenu sur la défensive ou il a assumé ses propres besoins sans aborder les enjeux soulevés par ce questionnement. Les institutions culturelles ont tendance à se poser comme les défenseurs ou les gardiens du bien public et les arbitres du bon goût. Or, il y a longtemps que les « barbares » sont montés à l'assaut et ont pris le contrôle des instruments de la production culturelle.

Nous ne pouvons ni nous dérober aux critiques ni les écarter, sinon nous ferions fi des préoccupations d'une bonne partie de la société, ce qui supposerait que nous ne sommes pas conscients du fait que les Canadiens nourrissent désormais des attentes différentes de leurs organisations publiques. À l'ère de YouTube et de Twitter, nous devons comprendre les fondements même de l'existence de l'espace public au 21<sup>e</sup> siècle de même que le rôle des organismes publics dans cet espace.

L'ONF deviendra l'élément moteur d'un nouveau débat et d'un nouvel engagement en ce qui a trait aux notions d'espace public et de valeur publique des biens culturels. Il le fera au travers de la nature et de la valeur des œuvres qu'il crée, des débats qu'il provoque par celles-ci, de ses modes d'interaction avec ses auditoires et des forums auxquels il participera ou qu'il organisera régulièrement au Canada et à l'étranger. Il collaborera avec d'autres organisations et institutions pour poursuivre ce débat et faire en sorte que le Canada joue un rôle de premier plan pour répondre à un enjeu qui semble répandu un peu partout dans tous les pays développés et dans nombre de pays émergents comme le Brésil et l'Inde, avec lesquels notre pays tisse d'importantes relations culturelles et commerciales.

**« CRÉER UN ESPACE NEUTRE ET SÛR, EN LIGNE OU HORS-LIGNE, OÙ EXPRIMER ET PARTAGER DIFFÉRENTS POINTS DE VUE. »**

— *Extrait des comptes rendus des groupes de travail internes sur le plan stratégique*

**« LE CANADA EST EN VOIE DE DEVENIR UN ACTEUR IMPORTANT DANS LE SECTEUR DU RÉCIT NUMÉRIQUE, ET CE, GRÂCE À L'OFFICE NATIONAL DU FILM. »**

— *Anita Ondine, The Hollywood Reporter*

**« ON DOIT ÊTRE  
PRÉSENT DANS  
L'ESPACE PUBLIC  
ET FAIRE PARTIE  
DE L'ESPACE  
PUBLIC. »**

*— Extrait des comptes rendus des groupes  
de travail internes sur le plan stratégique*



