

Office national du film du Canada

plan stratégique
ONF

2008-2009 à 2012-2013

ONF
NFB
FNIO



**OFFICE NATIONAL DU FILM
DU CANADA
NATIONAL FILM BOARD
OF CANADA**

TABLE DES MATIERES

Préambule	3
Mission	5
Un milieu en évolution - nouveaux défis	6
Valeurs fondamentales	7
Objectifs stratégiques	8
1. Leadership créatif et excellence de la programmation	8
2. Accessibilité étendue et engagement citoyen	15
3. Passage au numérique	18
4. Renouveau organisationnel	19
5. Financement	20

PREAMBULE

L'Office national du film du Canada est un producteur et distributeur public. L'organisme crée des œuvres audiovisuelles uniques quant à leur mode de réalisation, aux thèmes abordés, aux façons dont elles rapprochent les auditoires et en ce qu'elles constituent à long terme un patrimoine national marqué au coin de l'engagement social et de la créativité. Il est un élément vital du tissu composite auquel la nation canadienne doit sa vigueur. C'est là sa raison d'être, laquelle est au cœur même du pays.

Dans son formidable ouvrage polémique traduit en français sous le titre *Est-ce la fin du Canada? Lamentation sur l'échec du nationalisme canadien*, George Grant fait valoir que « l'existence d'un Canada souverain était un bien. » Dans ce pamphlet sur le caractère distinctif et nécessaire du Canada, Grant s'afflige d'un pays déjà sur la voie de la déconfiture. Pourtant, en dépit de toutes les tentations, malgré l'attraction de plus en plus puissante exercée par le maelström de la mondialisation, le Canada est encore bien vivant. Il s'est réinventé sous de multiples facettes cruciales et offre aujourd'hui la possibilité d'opter pour une nouvelle vision de l'État démocratique du 21^e siècle.

Le Canada récrit le sens du mot *nation* et revoit la notion de société civile dans un monde multiculturel, un monde où l'identité nationale n'est ni immuable ni homogène, mais bien multidimensionnelle. Le Canada est unique dans sa manière d'affirmer le rôle de la diversité et de l'« autre » dans la multitude de nations, de modèles et de conceptions de la démocratie.

Ce pays promet le respect de la différence, propose l'espoir, l'optimisme, un avenir où les valeurs sociales font partie intégrante des valeurs individuelles; il est le fruit de l'interaction dynamique qui existe entre les manières de faire et les institutions d'ici. L'Office national du film en est un pivot, un organisme authentiquement canadien, à vocation authentiquement culturelle et exceptionnelle, dont le logo symbolise désormais aux yeux de la planète le summum de la créativité canadienne.

La population canadienne l'a bien compris; elle est immensément fière de cette institution; elle y est profondément attachée; elle s'émeut de ses œuvres; elle comprend que le Canada ne serait pas le Canada sans son apport.

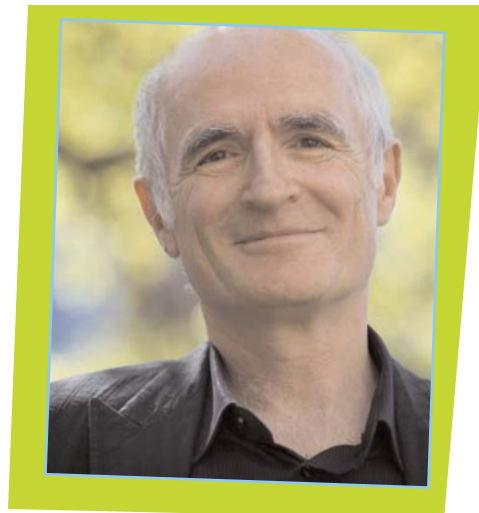
L'ONF est un producteur et distributeur public. Minimiser cette réalité, en faire fi, l'écarter, c'est dévaloriser ce que nous sommes en tant que Canadiens et Canadiennes, c'est amoindrir l'importance de cette notion fondamentale. C'est abandonner la partie avant même que de l'avoir commencée. L'ONF est un producteur et distributeur public et, à ce titre, il est un élément constitutif essentiel à la nation toujours en devenir que nous convenons d'appeler le Canada.

Voici plusieurs critères qui en attestent...



Tom Perlmutter

Commissaire du gouvernement
à la cinématographie et président de
l'Office national du film du Canada



L'ONF sert-il l'intérêt public?

Oui. L'ONF produit un éventail d'œuvres audiovisuelles traitant d'enjeux sociaux, et ce, de façon telle qu'elles ne verraient pas le jour autrement. Ses programmes visant les Autochtones ainsi que son travail auprès des diverses communautés culturelles ou des personnes handicapées sont autant d'exemples de l'immense perte que déplorerait le Canada si l'ONF n'existait pas.

L'ONF est-il reconnu pour être d'un grand intérêt public?

Oui. C'est clair, lorsque des centaines de maisons d'enseignement et de bibliothèques du pays réclament ses œuvres uniques. C'est clair, lorsque les communautés francophones de l'Acadie, de Saint-Boniface, du Grand Nord se rassemblent à l'occasion de ses projections d'une grande richesse culturelle offertes dans leur langue maternelle. C'est clair, quand on sait que nombre des plus grands cinéastes du pays sont passés par l'ONF. C'est clair lorsque, d'un bout à l'autre du pays, les Canadiens et Canadiennes des communautés sous-représentées le remercient de leur avoir permis de s'exprimer et de sentir qu'ils sont membres à part entière de cette grande nation qu'est le Canada.

L'ONF est-il au service du processus démocratique authentiquement canadien?

Oui. L'existence même d'un producteur et distributeur public est en soi une affirmation de distinction. Quand ce producteur et distributeur public est partie intégrante des processus permanents visant la création d'une communauté et d'une conscience commune, comme l'ONF l'est à l'évidence, il est un élément crucial du tissu qui compose cette société démocratique distincte.

L'ONF est-il reconnu comme élément du caractère distinctif du Canada?

Oui. C'est vrai à l'échelle nationale, et plus encore à l'échelle internationale, où l'on ne tarit pas d'éloges pour l'ONF, qu'on nous envie. Aucun régime de financement public, que ce soit en Grande-Bretagne, en France, en Allemagne ou même aux États-Unis, n'est capable de donner lieu à un fonds audiovisuel de même calibre.

À titre de producteur et distributeur public, l'ONF garde, à son meilleur, une bonne longueur d'avance. Sa force est de savoir puiser aux rêves, aux désirs et aux besoins les plus profonds des Canadiens et Canadiennes pour les articuler comme nul autre ne sait le faire. Dans le contexte de la révolution numérique et d'un milieu audiovisuel en pleine mutation, il est plus que jamais essentiel de faire entendre les voix publiques. Non par souci de préservation. Il n'y pas lieu de préserver l'espace public – le Canada n'est pas une société de préservation, ses membres ne cherchent pas à être mis sous globe, nous ne sommes pas à construire un musée. Au contraire! Ce qu'il faut, c'est animer l'espace public, lui donner de la vitalité, lui donner du souffle, car c'est le souffle même de la nation.

L'ONF est un élément essentiel du processus visant à réaménager, réinventer, revigorer l'espace public. Pour ce faire, il procède au traitement créatif de l'actualité. Il pénètre l'imagination par dessins d'animation interposés. Il déploie les nouvelles technologies avec imagination. Il organise des projections communautaires qui suscitent passion et débat. C'est là le rôle d'un producteur et distributeur public. C'est là le rôle tenu par l'ONF. C'est là le rôle que l'ONF continuera de tenir.

L'ONF a une responsabilité d'intendance. La société a la responsabilité de laisser aux générations futures un monde en meilleur état qu'elle ne l'a trouvé... on a le même genre de responsabilité sur le plan culturel. Il faut donc veiller à ce que l'ONF demeure une institution culturelle dynamique au profit des générations à venir.

MISSION

Depuis près de 70 ans, l'Office national du film joue un rôle vital dans la société canadienne en tant que producteur et distributeur public d'œuvres audiovisuelles d'intérêt public. Il est reconnu et salué à l'échelle de la planète comme l'un des grands laboratoires culturels de recherche, de développement et d'innovation dans le monde du documentaire, de l'animation et, désormais, des nouveaux médias. L'ONF est unique en ce qu'il offre aux créateurs un lieu où élaborer – sous de nouvelles formes – des œuvres authentiques, pertinentes sur le plan social et essentielles à la création de valeurs civiques et démocratiques communes dans une société de plus en plus diversifiée qui évolue rapidement. En appuyant les cinéastes de la relève, les membres des diverses communautés culturelles, linguistiques et autochtones ainsi que les personnes handicapées, l'ONF s'assure que ses œuvres audiovisuelles reflètent la diversité canadienne et en expliquent les réalités sociales et culturelles en mutation. À titre de fournisseur de contenu audiovisuel canadien du milieu éducatif, l'ONF est l'institution de confiance par excellence et un important véhicule des valeurs canadiennes auprès de la jeunesse canadienne. Fournisseur public, il est le mieux placé pour innover et prendre des risques artistiques que ni le secteur privé ni les télédiffuseurs publics ne peuvent accepter de prendre.

À l'ère du numérique, l'ONF a une place plus essentielle que jamais comme producteur et distributeur public canadien, puisqu'il assume les types de risques auxquels, en cette tempête de changement, l'industrie audiovisuelle n'a pas les moyens de s'exposer. Encore et encore, l'ONF a montré qu'il sait, à lui seul ou en partenariat avec le secteur privé, diriger des projets qui profiteront à l'industrie et à la population canadienne. L'ONF se distingue notamment par sa capacité à s'aventurer dans des marchés incertains pour créer des biens publics qui enrichissent le pays et sont garants de leadership culturel tant chez nous qu'à l'étranger. La valeur de sa marque à l'échelle internationale, sa création artistique et son inventivité constante attirent beaucoup d'attention sur le Canada, comme en témoigne la demande persistante en œuvres de l'ONF qu'expriment les ambassades et les missions commerciales du Canada de par le monde. Elles ouvrent aussi au secteur privé les portes de nouveaux marchés, au Brésil et à Singapour par exemple, parce qu'industrie et gouvernement concernés ont vu en l'ONF un premier point d'accès à l'industrie audiovisuelle canadienne.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE Le reflet des valeurs de la société canadienne et des points de vue canadiens sur le monde grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont très en demande et accessibles aux médias actuels.

MISSION L'Office national du film du Canada a pour mission de produire et distribuer des œuvres audiovisuelles distinctives, originales et innovatrices de manière à faire connaître et comprendre aux Canadiens et aux autres nations les valeurs et les points de vue canadiens ainsi que les questions d'intérêt pour la population canadienne.

VISION Veiller à ce que l'ONF demeure une institution culturelle dynamique, nécessaire, pertinente et vitale au profit des générations à venir au Canada.

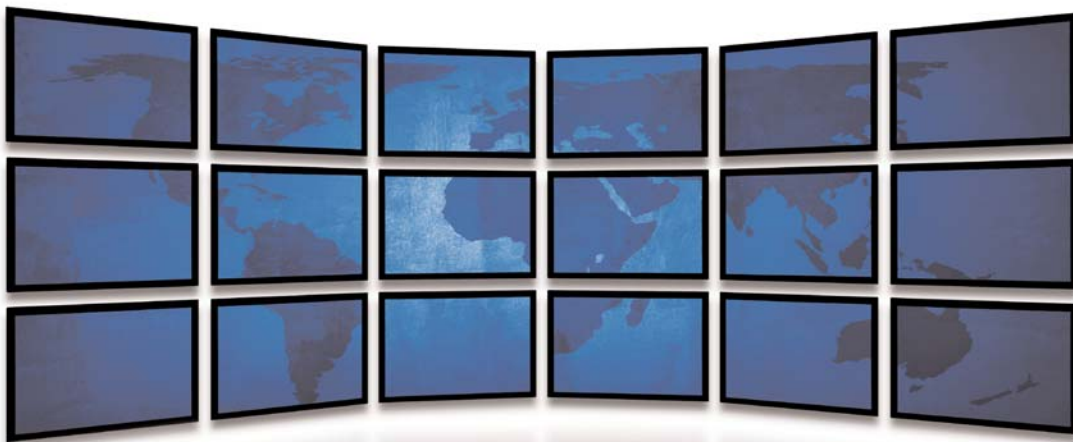
UN MILIEU EN EVOLUTION - NOUVEAUX DEFIS

L'ONF a un rôle unique : fournir du contenu canadien innovateur et audacieux qui ne verrait pas le jour sans lui. C'est que, dans un marché où la concurrence et les pressions sont de plus en plus vives, un marché où la révolution numérique entraîne rapidement des incidences destructives, le secteur privé est incapable de prendre les risques artistiques, financiers et technologiques nécessaires pour que le Canada demeure à l'avant-scène de l'industrie culturelle. En mettant à l'essai les possibilités artistiques des nouvelles technologies, en abordant des sujets difficiles ou en permettant la distribution dans des communautés reculées, l'ONF ouvre à la population et à l'industrie canadienne de nouvelles possibilités et offre un apport culturel et patrimonial dynamiques.

Le passage au numérique transforme radicalement les modes de consommation et d'interaction des auditoires à l'égard des médias audiovisuels. Interactivité, mobilité, gestion du temps, contenu généré par l'utilisateur et démocratisation des médias caractérisent l'ère du numérique.

Comme le reste de l'industrie, l'ONF sera confronté à de nombreux défis dus à la prolifération des formats numériques. La HD deviendra sous peu la norme incontournable aux fins de tournage, de diffusion et de distribution au Canada et à l'étranger. Sans capacité de production et de distribution HD et sur plateformes multiples, l'ONF risque de mettre en péril ses activités de distribution, et ses revenus pourraient accuser une chute accélérée. Toutefois, comme souvent par le passé, l'ONF est capable de leadership par l'essai et l'expérimentation de nouveaux modes de production, de nouvelles technologies et de nouveaux modèles de gestion qui profiteront à l'industrie et maintiendront sa propre vitalité créatrice.

L'ONF doit rapidement adapter sa chaîne de production, ses stratégies de distribution et les méthodes de gestion de sa collection pour satisfaire aux objectifs de son programme et conserver son rôle de chef de file auprès de ses partenaires et de la population canadienne. La transition pose des défis considérables, particulièrement en ce qui a trait à la technologie, à la gestion des droits et au financement. Son coût élevé se fera sentir tant dans le secteur indépendant qu'à l'ONF.



VALEURS FONDAMENTALES

L'ONF adhère à un code moral et à des valeurs strictes qui guident sa mission et orientent son plan stratégique. Ces valeurs sont :

- ~ l'importance de l'expression artistique et de la diversité des voix;
- ~ l'intégrité et le respect;
- ~ l'authenticité et l'excellence créatrice;
- ~ l'innovation et la prise de risques;
- ~ l'honnêteté et l'exactitude;
- ~ la pertinence sociale et la promotion d'une culture citoyenne démocratique et inclusive;
- ~ la gérance environnementale au moyen de modes d'exploitation durable.

En tant que producteur et distributeur public, l'ONF se garde de faire preuve de partialité ou de défendre des positions particulières. Cependant, il a le devoir de participer aux grands débats sociaux de l'heure par l'entremise d'œuvres audiovisuelles innovantes. À l'ONF, nous sommes toujours convaincus de l'immense pouvoir transformateur de l'art et de la créativité lorsqu'ils sont mis au service du bien.

En tant que producteur et distributeur public, l'ONF se doit d'évoluer dans des marchés « incertains » et de créer des biens publics produisant des retombées économiques et sociales à long terme pour l'industrie, les collectivités et le pays. C'est en prenant des risques spécifiques et non commerciaux que l'ONF se réinvente et se dynamise; il s'agit là d'un mécanisme évolutif.

L'ONF assume pleinement sa responsabilité d'intendance du très précieux et important patrimoine audiovisuel canadien. Les 13 000 titres, 500 000 photos et innombrables documents sonores sont bien plus que des archives à exploiter; ils rendent compte de la vie et de la créativité canadienne au fil des ans. L'ONF demeure immuablement et résolument voué au service du bien collectif.

OBJECTIFS STRATEGIQUES

L'ONF se conformera à sa vision et s'acquittera de sa mission en réalisant les objectifs stratégiques suivants :

- 1. LEADERSHIP CRÉATIF ET EXCELLENCE DE LA PROGRAMMATION** Faire de l'ONF le point de référence mondial en innovation et création de contenu multiplateforme pour le documentaire social, le média communautaire engagé, la fiction alternative et l'animation d'auteur.
- 2. ACCESSIBILITÉ ÉTENDUE ET ENGAGEMENT CITOYEN** Élargir l'accès des auditoires canadiens et étrangers aux œuvres de l'ONF, lesquelles favoriseront le débat public, social et inclusif, et ce, sur toutes les plateformes.
- 3. PASSAGE AU NUMÉRIQUE** Doter l'ONF d'une stratégie du numérique qui lui servira d'assise et lui permettra de s'acquitter de son mandat en matière de programmation, de distribution, de développement de nouvelles relations d'affaires, de rayonnement et de préservation de son patrimoine audiovisuel.
- 4. RENOUVEAU ORGANISATIONNEL** Faire de l'ONF un modèle d'organisme créatif du 21^e siècle, un creuset d'innovation et de créativité, un lieu significatif pour les Canadiens et les Canadiennes, une institution respectueuse de l'environnement, un organisme doté d'une structure et de processus de travail souples et efficaces, qui valorise ses employés et qui collabore de façon profitable et transparente avec ses partenaires de l'industrie et des diverses communautés.
- 5. FINANCEMENT** Assurer à l'ONF des bases financières saines qui l'aideront à remplir son mandat.

1. LEADERSHIP CRÉATIF ET EXCELLENCE DE LA PROGRAMMATION

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Exercer le leadership de l'ONF en tant que point de référence mondial en matière d'innovation et de création de contenu multiplateforme pour le documentaire social, le média communautaire engagé, la fiction alternative et l'animation d'auteur.

Maintenir et consolider la capacité de l'ONF à découvrir, perfectionner et encadrer les talents et la créativité chez les cinéastes issus de toutes les régions du pays et de diverses communautés – ethnoculturelles, autochtones et linguistiques – de même qu'au sein de la relève.

C'est lorsqu'il prend des risques que l'ONF excelle. Il est au service de l'industrie et des Canadiens quand il évite l'ordinaire, le convenu, le standard; repousse les limites; réinvente la forme et expérimente la grammaire

cinématographique pour l'adapter aux nouvelles technologies; recherche des histoires qui autrement ne seraient pas racontées; accomplit ce qui est impossible ou difficilement réalisable dans le secteur privé. Pour reprendre les paroles du cinéaste québécois Jean-Claude Labrecque, l'ONF est à son meilleur lorsqu'il comprend qu'il est condamné à l'originalité.

Comment y arriver? L'ONF est, au meilleur sens du terme, un spécialiste des créneaux. Ce n'est pas un généraliste qui produit à la chaîne des séries dramatiques, du divertissement factuel ou des émissions de services. Il travaille dans la couche supérieure de la production, dans des sphères très pointues. L'ONF concentrera donc ses stratégies de programmation dans cinq grands volets :

- I. Programmes destinés aux cinéastes de la relève**
- II. Médias communautaires**
- III. Programmation innovatrice**
- IV. Des œuvres marquantes pour la population canadienne**
- V. Mise en valeur des collections de l'ONF**

Pour chacun de ces volets, les valeurs qui guideront l'institution seront le talent, la pertinence sociale, l'authenticité, l'innovation et l'audace. La diversité des voix est à la base même de tout ce que fait l'ONF. Chaque projet doit répondre à la question : « En quoi est-ce un projet de l'ONF? » Chacun de ces projets doit refléter l'ambition du producteur et distributeur public de devenir le meilleur dans son domaine. Pas seulement dans une région donnée. Pas seulement au Canada. Le meilleur au monde. Il devra se mesurer aux meilleures œuvres réalisées ailleurs sur la planète, et ce, dans tout ce que qu'il entreprendra.

I. Programmes destinés aux cinéastes de la relève

L'ONF poursuivra le travail accompli au cours des dernières années en élaborant des programmes peu coûteux, mais extrêmement efficaces, qui aideront à faire la transition entre les écoles de formation et une première expérience de production professionnelle. Les programmes axés sur le court métrage, comme Momentum (documentaire) et Hothouse (animation), ont fait œuvre de pionner en intégrant ateliers de maître et production de calibre professionnel dans la formation de la prochaine génération de créateurs. Ils ont fourni aux groupes mal desservis – les Autochtones – entre autres – des véhicules originaux pour faire entendre leurs voix (First Stories, Second Stories, Wapikoni mobile et Nunavut Animation Lab). De plus, ces programmes ont été menés en partenariat avec un éventail d'établissements (dont des organismes provinciaux, des télédiffuseurs et des maisons de production indépendantes). Ils comptent parmi les meilleurs dans leur genre et répondent à un besoin précis, soit de donner aux nouveaux artistes l'occasion d'exploiter leurs talents en milieu professionnel.

Au cours des cinq prochaines années, ces programmes seront constamment soutenus, revitalisés et adaptés aux nouvelles technologies. L'ONF veillera à accroître leur rayonnement dans tous les coins du pays et explorera différentes solutions technologiques pour en étendre l'accès aux régions isolées. Il constituera une banque de données nationale afin de recenser les nouveaux talents issus de ces programmes. Il mettra en place des stages de cheminement de carrière pour les talents les plus prometteurs. Il renforcera ses partenariats actuels et verra à en établir des nouveaux avec, notamment, des entreprises de télécommunications, afin d'élaborer des programmes de création de contenu pour multiplateformes ou appareils cellulaires. Il veillera à ce que ces programmes soient clairement associés à la marque ONF et les exportera sur le marché international de manière à enrichir l'expérience des créateurs canadiens en leur donnant une plus grande visibilité.

II. Médias communautaires

L'ONF est mentionné dans les manuels d'histoire en raison de son action avant-gardiste en matière de création de média social. À cet égard, le programme Société nouvelle/Challenge for Change était tout à fait révolutionnaire de par sa forme, son contenu et sa capacité à inciter les communautés au dialogue. Mieux que toute autre organisation, l'ONF se rapproche des communautés et innove avec de nouvelles formes de médias. Des projets tels Filmmaker-in-Residence (FIR), réalisé en collaboration avec l'unité de prestation de soins de santé en milieu défavorisé de l'hôpital St. Michael's, ou Wapikoni mobile, un studio itinérant qui donne aux jeunes Autochtones des régions éloignées la possibilité de s'exprimer, redéfinissent la notion de média communautaire à l'ère du numérique et, du coup, établissent de nouvelles normes mondiales pour ce genre d'action. De telles initiatives traduisent directement et immédiatement les enjeux liés à la pertinence, à la cohésion sociale, et illustrent le rôle unique d'un producteur et distributeur public. De fait, l'entrepreneuriat social change des vies, améliore la collectivité et donne de l'espoir, bien qu'il n'ait aucune valeur commerciale.

Au cours des cinq prochaines années, l'ONF consolidera les accomplissements qu'il a réalisés en média communautaire. Il adaptera les démarches élaborées dans le cadre de FIR et Wapikoni à différentes communautés et situations. Sans reprendre nécessairement les mêmes formules, il s'emploiera à élaborer des projets répondant au caractère spécifique de chaque communauté. Il explorera des moyens de transformer les nouvelles technologies en outils habilitants. Il créera de nouvelles formes d'expression et donnera à de nouveaux types de créateurs la capacité de s'exprimer. Il fera en sorte d'élargir la portée de ses partenariats communautaires aux niveaux municipal, provincial et national. Il soutiendra les recherches universitaires visant à analyser les répercussions sociales de ses actions et veillera à ce que ces retombées soient durables. Là encore, l'ONF fera rayonner son image de marque dans le monde grâce à ses programmes de médias communautaires distinctifs. Il sera l'instigateur et l'élément moteur d'un premier congrès international des médias communautaires.

III. Programmation innovatrice

L'ONF doit se distinguer par l'originalité de ses œuvres. Son image de marque ne doit surtout pas évoquer le stéréotype tenace de films mornes, ennuyeux et didactiques. Au contraire, la reconnaissance de la marque doit reposer sur l'originalité de chacune de ses œuvres, des œuvres qui fixeront les normes pour leur genre, quel qu'il soit. L'ONF ne peut pas se permettre de réaliser, par exemple, un documentaire traditionnel pour la télévision uniquement en raison du sujet qu'il aborde, aussi valable soit-il, à moins que le traitement de ce sujet soit unique. Tout en mettant l'accent sur la pertinence sociale, l'ONF veillera à ce que sa programmation porte une signature exclusive et présente un point de vue du monde ou de la société tout à fait original. Ses œuvres devront repousser les limites tant sur le plan du contenu que sur celui de la forme et de l'utilisation créatrice des nouvelles technologies. Il le fera dans plusieurs secteurs.

>>> Documentaires destinés aux salles

Ces cinq dernières années, le documentaire destiné aux salles est devenu un incontournable de l'offre cinématographique. Des films comme ceux de Michael Moore, ou encore comme *La marche de l'Empereur*, *Ce qu'il reste de nous*, *The Corporation*, *Une vérité qui dérange*, *Le peuple invisible*, *Paysages fabriqués* et *Les voleurs d'enfance* ont modifié le paysage documentaire. Toutefois, en raison des contraintes liées au financement et à la maîtrise du contenu, ce

marché n'est pas nécessairement favorable aux créateurs et à la forme artistique qu'est le documentaire destiné aux salles. À l'exception d'un programme pilote restreint, la télévision demeure le principal vecteur de financement des documentaires, et les besoins rattachés au documentaire télévisuel diffèrent de ceux du documentaire de long métrage. La clé du succès dans ce secteur, comme dans tout autre, réside dans la production constante et soutenue de films.

Dans l'univers du long métrage documentaire, l'ONF s'engage à demeurer l'un des principaux acteurs, offrant dès le départ le type de soutien voulu au chapitre du contenu et du financement qui n'est pas offert par d'autres sources dans le système actuel. L'ONF nouera des partenariats avec des distributeurs du marché des salles afin de créer un fonds commun de documentaires de long métrage. Il produira de cinq à dix documentaires destinés aux salles (en anglais et en français) à l'intérieur de chaque cycle de production. En partenariat avec le Centre canadien du film, il mettra en place un programme de formation spécialisée à l'intention des réalisateurs de documentaires destinés aux salles. Il fera de même avec un partenaire francophone. Il créera une série d'ateliers sur l'art du documentaire destiné aux salles, qui seront donnés dans ses principaux centres de production partout au pays et seront accessibles à tous les producteurs intéressés par le truchement de la diffusion Web ou de toute autre technologie.

>>> **Documentaire pour la télévision**

La télévision n'est pas prête de disparaître de notre décor. Malgré l'érosion et la fragmentation des auditoires, la télévision demeurera, du moins pour la durée du présent plan stratégique, un moyen de communication puissant qui rejoint un grand nombre de Canadiens et de Canadiennes et d'auditoires dans le monde entier. Mais la télévision est aussi une grande consommatrice de produits. Avec des centaines de chaînes à alimenter, son appétit est vorace. Les émissions de divertissement factuel constituent une composante essentielle de la programmation d'une bonne partie de ces chaînes. Pourtant, il y a très peu de créneaux pour le documentaire sérieux et encore moins pour l'animation d'auteur.

Le défi de l'ONF consiste à assurer une présence distinctive, à se démarquer de la déferlante de produits; présenter une programmation unique qui serait difficilement réalisable dans le secteur privé; créer une expérience enrichissante correspondant à son principal mandat à l'égard des auditoires canadiens et étrangers.

Pour cela, l'ONF élaborera une programmation innovatrice qui redéfinira constamment la notion même d'émission de télévision. Tout comme HBO aux États-Unis a revisité la dramatique télévisée en prenant des risques, l'ONF fera de même avec le documentaire pour la télévision. Ainsi, l'histoire de la Grande Crise au Canada, racontée en trois heures, s'écarte de la norme quand elle devient la première série documentaire à traiter entièrement le sujet sous forme d'animation. Il continuera à prendre des options sur des œuvres non romanesques originales qui livrent un message important sur le monde d'aujourd'hui, afin de les adapter au grand écran. Il entreprendra des projets qui seront les premières incursions dans des enjeux sociaux d'importance jamais abordés jusque-là ou bien encore, il traitera ces enjeux sous un jour complètement différent. Il se consacrera à des projets nécessitant un suivi longitudinal, c'est-à-dire des histoires qui, pour être racontées, peuvent exiger un an ou plus de tournage.

>>> **Autres formats documentaires**

Alors que les documentaires destinés aux salles, à la télévision et à d'autres plateformes nouveaux médias composeront la grande majorité de la production documentaire de l'ONF, l'institution restera ouverte à d'autres possibilités pourvu que les éventuels projets respectent ses critères fondamentaux, en l'occurrence la pertinence sociale et l'excellence créatrice. Ainsi, il produira par exemple en format DVD *L'art du réel : le cinéma documentaire*. Ce projet, qui rassemble certains des plus éminents documentaristes du monde dans le cadre d'une réflexion sur l'essence du cinéma documentaire, sera le premier d'une série DVD portant sur l'art et la création documentaires. L'ONF examinera également la possibilité de réaliser des séries DVD du même type sur l'animation et le cinéma communautaire. Il élaborera à l'intention des documentaristes chevronnés et des créateurs établis dans d'autres médias un programme de courts métrages qui servira de laboratoire, où de nouvelles approches et idées seront mises à l'essai.

>>> **Formats éducatifs**

Il est d'une importance capitale, pour l'avenir de l'ONF et celui du pays, de renouer les liens avec la jeunesse canadienne. À cet égard, l'ONF mettra en place un plan d'action en vue d'autoriser le formatage de ses œuvres au moyen notamment de DVD divisés en chapitres, d'extraits, de compilations spéciales et autres produits, afin d'en faciliter l'utilisation en classe.

>>> **Animation d'auteur**

L'ONF s'est toujours fait le champion et la voix de l'animation d'auteur. Au cours des cinq dernières années seulement, trois de ses animations ont été sélectionnées aux Oscars et deux ont remporté la prestigieuse statuette. Il n'y a dans le secteur privé aucun modèle financier viable pour l'animation d'auteur, dont le format est principalement celui du court métrage. L'ONF intervient véritablement dans un marché à risques et, ce faisant, procure au Canada et à sa population quelques-uns de ses plus grands succès cinématographiques. L'ONF maintiendra son engagement à l'égard de l'animation d'auteur et fera en sorte de conserver son leadership international dans cette forme d'art. Il continuera de s'avancer dans de nouveaux domaines à peine explorés, tout particulièrement celui de l'animation stéréoscopique. Ce n'est plus qu'une question de temps avant que la stéréoscopie, tant en scènes réelles qu'en animation, n'occupe une place importante dans les produits cinématographiques et télévisuels. L'ONF entend donc élaborer une stratégie en matière de stéréoscopie, qui le placera à l'avant-plan de la maîtrise artistique de la technologie.

>>> **Long métrage de fiction alternative**

L'ONF a joué un rôle clé dans la création d'une industrie du film de fiction au pays. En effet, à l'ONF ou en coproduction avec lui, les Claude Jutra, Denys Arcand, John N. Smith, Jean Beaudin, Don Owen, Cynthia Scott, Gilles Groulx et Zacharias Kunuk ont façonné un cinéma canadien et québécois authentique et sans pareil, qui se caractérise principalement par l'éclatement des frontières cinématographiques, le mariage de la forme documentaire et du récit dramatique et l'empressement à prendre des risques en s'écartant des normes hollywoodiennes conventionnelles. Aujourd'hui, le contexte a changé. En effet, des mécanismes autrefois inaccessibles sont maintenant en place pour développer et promouvoir le cinéma canadien. Par ailleurs, l'ONF n'a pas les ressources nécessaires pour être un intervenant clé

dans l'industrie du long métrage. Cependant, un créneau demeure inoccupé, un créneau à risques reposant sur la découverte de nouvelles formes de récit cinématographique, soit l'univers du film dramatique à petit budget, dont le scénario est improvisé au fur et à mesure du tournage.

Il s'agit d'une approche filmique particulière mise de l'avant par l'ONF dans les années 1980 – essentiellement, le dogme à l'origine du dogme. Or, le contexte actuel est propice à la revitalisation du genre, lequel fait fond sur des histoires socialement vitales qu'il serait impossible pour des raisons d'ordre éthique ou autres de relater par le biais d'un documentaire normal. Ce genre intègre le meilleur de la pratique documentaire, du média communautaire et du film de fiction pour créer une forme artistique unique et puissante. Au cours des cinq prochaines années, l'ONF compte produire de cinq à dix films de fiction alternative et constituer ainsi un imposant corpus qui définira le genre.

>>> **Contenu nouveau média**

Le monde est désormais numérique. L'expérience de visionnage traditionnel sera très bientôt chose du passé. La consommation de contenu en ligne ou sur cellulaires ou autres appareils portatifs a déjà supplanté le visionnage télévisuel auprès de la jeune génération et gagne rapidement les autres groupes d'âges. On prévoit que pendant la durée du présent plan stratégique, près de 75 % des Canadiens utiliseront activement Internet et près de 95 % des foyers canadiens auront l'accès à large bande. Actuellement, environ 60 % des Canadiens possèdent un téléphone cellulaire. Ces statistiques devraient aussi augmenter de façon significative au cours des cinq prochaines années. Alors que de plus en plus de Canadiens et de Canadiennes s'approprient l'univers du numérique, ils exigent une gamme complète de produits, dont une programmation audiovisuelle. L'interactivité, la capacité de créer, la capacité de visionner des émissions en tout temps et en tout lieu sont devenues les critères qui guident les choix des consommateurs. Les Canadiens et les Canadiennes réclament du contenu canadien sur ces plateformes, un contenu nécessaire auquel ils ont droit. Ils peuvent revendiquer du contenu multimédia riche et original, répondant aux déterminants de ces plateformes. Ils ont aussi le droit de réclamer ce contenu dans les deux langues officielles et, dans la mesure du possible, en langues autochtones. Actuellement, les dix sites canadiens les plus fréquentés sont détenus par des intérêts américains, bien que certains créent ou aient déjà créé des filiales canadiennes comme YouTube.ca, Google.ca, etc. De plus, c'est la langue anglaise qui domine sur le Web, et de loin.

Il existe manifestement un besoin pour d'autres options. Il est également nécessaire d'offrir un lieu d'expérimentation, un espace où les artistes peuvent élaborer les grammaires appropriées aux nouvelles technologies, un espace consacré à la présence publique dans un contexte où les seuls modèles de financement de production sont à l'état embryonnaire et où les modèles de gestion applicables à la présence continue des nouveaux médias dans la programmation sont pour ainsi dire inexistantes. L'ONF peut combler cette déficience du marché en revendiquant un espace pour l'expression publique dans l'univers du numérique. Il y appliquera les principes de pertinence sociale, d'intégrité artistique, d'innovation et de prise de risques, sur lesquels reposent ses activités. Il a d'ailleurs déjà innové en matière de réseautage personnel socialement engagé en mettant sur pied des sites tels CITIZENShift et Parole citoyenne. Il s'emploiera à se positionner de façon à devenir un modèle dans cette sphère d'activité.

De concert avec ses partenaires Bravo! Fact et les sociétés de production indépendantes Foundry Films et Marblemedia, l'ONF a été la première organisation canadienne à élaborer une programmation originale pour appareils mobiles. Il conclura de nouveaux partenariats internationaux axés sur l'élaboration de contenu pour appareils mobiles et autres nouveaux médias.

L'ONF a également fait œuvre de pionnier en programmation multimédia axée sur ses valeurs distinctives d'engagement social et de créativité. À cet égard, il a lancé avec beaucoup de succès des concours internationaux au MIP, au Sheffield Documentary Festival ainsi qu'au Singapore Factual Forum. Il continuera de faire preuve d'inventivité dans ce domaine. Il verra à ce que son processus global de programmation tienne compte des nouvelles plateformes numériques. Il abordera chaque projet comme un univers médiatique potentiel. Cela ne veut pas dire que, du jour au lendemain, il fera de chacun un projet mobile, Internet ou pour téléphone cellulaire, mais qu'il réfléchira avec créativité sur les manières d'en faire un projet multi-plateforme. Certains films sont propices à de tels prolongements dans leur distribution alors que d'autres se prêtent mieux à la poursuite d'une carrière autonome classique.

IV. Des œuvres marquantes pour la population canadienne

Parmi les œuvres les plus importantes inscrites au catalogue de l'ONF, certaines ont été créées à l'occasion d'activités nationales ou internationales d'importance. Dans le Labyrinthe, contribution de l'ONF à l'Exposition universelle de 1967, demeure une réalisation-phare de l'effervescence créatrice qui a marqué le centenaire du Canada. À l'Exposition universelle d'Osaka, l'ONF a projeté au pavillon du Canada le tout premier film Imax. Par son appui, l'ONF a joué un rôle déterminant dans l'élaboration de 250 films présentés dans le cadre du premier rassemblement organisé par les Nations Unies sur le thème des établissements humains. En 1976, Jean-Claude Labrecque a dirigé une équipe de 168 personnes pour donner aux Jeux olympiques une nouvelle image époustouflante. La série *Droits au cœur* a insufflé un peu d'« animation » à la Convention des Nations Unies relatives aux droits de l'enfant. L'ONF entend perpétuer et revigorer cette tradition au cours du 21^e siècle. Il abordera ces projets de manière à mettre en évidence la créativité canadienne à son meilleur. Le Programme français et le Programme anglais seront alors souvent appelés à conjuguer leurs efforts.

L'ONF conclura un partenariat avec le Comité d'organisation des Jeux olympiques de Vancouver en vue de créer un projet reposant sur les nouveaux médias numériques, qui éveillera l'esprit olympique chez tous les Canadiens et Canadiennes. L'organisme entreprendra un certain nombre de projets pour souligner le 400^e anniversaire de Québec, notamment avec une installation stéréoscopique d'avant-garde. Il envisagera aussi d'autres projets selon leurs mérites, dans la mesure où les valeurs de l'ONF demeurent le critère déterminant.

V. Mise en valeur des collections de l'ONF

L'ONF est l'intendant de l'une des plus remarquables collections audiovisuelles au monde; il s'agit d'un bien patrimonial d'une valeur inestimable pour la population canadienne et mondiale. Ces dernières années, l'ONF a lancé d'importantes compilations au nombre desquelles figure en bonne place l'œuvre intégrale de Norman McLaren. Cela suppose un important travail de remasterisation ainsi que la production de matériel enrichissant, à valeur ajoutée. Le lancement de l'œuvre du grand documentariste et poète de l'écran Pierre Perrault s'est accompagné d'une rétrospective au cours du Festival international du film de Toronto. L'ONF a aussi lancé l'œuvre de Michel Brault et les documentaires de Denys Arcand. Il poursuivra sur cette voie en élaborant une stratégie axée sur le lancement de classiques à valeur ajoutée. L'œuvre d'Alanis Obomsawin, légendaire cinéaste autochtone, est l'une des premières qui sortira sur le marché.

2. Accessibilité étendue et engagement citoyen

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Faciliter et élargir l'accès des auditoires canadiens et étrangers aux œuvres de l'ONF et de ses partenaires, et ce, sur toutes les plateformes pertinentes.

Présenter le Canada (et les questions d'intérêt pour la population) aux Canadiens et favoriser le débat public et social ainsi que l'engagement citoyen.

S'assurer que cette collection d'œuvres unique en son genre demeure accessible en renouvelant les droits échus qu'elles comportent.

Dès sa création, l'ONF s'est préoccupé de sa relation avec son auditoire, ce qui l'a amené à se concentrer sur deux objectifs : rendre les films accessibles et faire des projections des vecteurs d'interaction et de changement social. Pendant les années 1940 et au début des années 1950, les projectionnistes itinérants et les partenariats avec les collectivités du pays ont assuré d'importants auditoires locaux pour les films reflétant les réalités canadiennes, des sujets canadiens jusque-là introuvables à toute autre source. Les projectionnistes itinérants se faisaient aussi animateurs sociaux, jouant ce rôle dans les débats sur les enjeux cruciaux dépeints dans les films. Vers le milieu des années 1950, les auditoires avaient adopté une nouvelle technologie... la télévision. L'ONF a alors concentré ses activités de distribution sur ce nouveau média sans jamais perdre de vue son engagement à l'endroit des communautés et du secteur de l'éducation. Les compressions budgétaires du milieu des années 1990 ont affaibli les liens avec les communautés. Par conséquent, l'ONF a dû se battre pour reprendre la place qui lui revenait auprès de la population du pays. Les Canadiens et les Canadiennes disaient de plus en plus : « Nous aimons les films de l'ONF, mais où peut-on les voir? »

Ces cinq dernières années, l'ONF a mis en place un certain nombre de moyens pour répondre à cette question, notamment la CinéRobothèque de Montréal et la Médiathèque de Toronto qui, à elles deux, accueillent chaque année 200 000 Canadiens et Canadiennes. L'ONF a mis ses films à la disposition des universités et collèges du pays par le réseau à liaison optique Canarie et resserré ses liens avec ceux qui fréquentent les salles de classe. Il en est maintenant à offrir jusqu'à six millions de visionnages de ses œuvres dans les écoles canadiennes. Grâce à sa cyberboutique, à son numéro sans frais pour les commandes et à son système exclusif de production DVD sur demande, il a accru ses ventes de DVD. Il a renouvelé son engagement en matière de projections communautaires. Et la plupart des films de l'ONF sont présentés à la télévision, mais le flot de produits télévisuels offerts par une centaine de chaînes ont quelque peu dilué la spécificité des œuvres de l'ONF et l'aspect d'interaction sociale.

Aujourd'hui, l'ONF a la possibilité de rejoindre tous les Canadiens et les Canadiennes par l'entremise de canaux qui, jusqu'à très récemment, n'étaient pas à sa disposition. La pierre angulaire de ce plan stratégique, c'est l'accessibilité en tout temps des films de l'ONF, de sa collection unique d'œuvres au service de l'intérêt national à la majorité de la population canadienne. Qui plus est, l'ONF veillera à offrir aux Canadiens et aux Canadiennes une expérience médiatique enrichie, qui sera à la fois interactive, dynamique et socialement engagée. Pour ce faire, il exploitera pleinement les nouvelles technologies afin de distribuer ses films, de les mettre en marché et d'interagir avec le public canadien. Il va aussi tirer avantage des nouvelles technologies pour élargir la portée de l'ONF sur la scène internationale.

Voici les principaux éléments d'une stratégie axée sur l'accessibilité :

- I. Distribution par Internet**
- II. E-cinéma**
- III. Autres plateformes numériques (téléphones cellulaires, baladeurs numériques, etc.)**
- IV. Plateformes traditionnelles (cinéma, clubs vidéo, télévision)**
- V. Projections communautaires**
- VI. Soutien renouvelé et revitalisé au marché éducatif**

La réorientation de la stratégie de marketing est au cœur de cet objectif. Le marketing doit satisfaire à un volume de demande énorme : à tout moment, plus de 200 projets requièrent ses services. L'ONF repensera la façon d'offrir le soutien en matière de communications et de marketing afin de mieux le cibler et de faire un usage plus efficace de ses ressources limitées. Il adaptera ses structures de marketing et utilisera les canaux et outils numériques à sa disposition de façon plus créative, par exemple en faisant des campagnes de marketing viral. Il fera aussi davantage de cas des intentions et des attentes en matière de marketing pour une production ou un projet donné, et ce, dès le départ.

Il importe aussi d'établir un plan minutieux pour financer le renouvellement des droits échus. L'ONF possède une énorme capacité technologique pour préserver ces œuvres patrimoniales d'une dégradation matérielle. Toutefois, chaque année, il risque de perdre des œuvres parce que les droits en sont échus et que, de par son modèle de gestion, il n'est pas justifié de les renouveler. Il est néanmoins vital de dresser un plan de financement grâce auquel ces œuvres demeureront disponibles pour les générations à venir.

I. Distribution par Internet

Depuis quelques années, les auditoires, les jeunes particulièrement, se retrouvent de plus en plus dans Internet. Les services comme YouTube et Google Video ont spectaculairement réussi à bâtir de larges auditoires. La BBC a lancé avec succès iPlayer, un lecteur vidéo grâce auquel les spectateurs peuvent voir les émissions de la chaîne sept jours après leur diffusion, après quoi ils ont le loisir de les acheter. Les télédiffuseurs américains offrent de plus en plus leurs émissions en ligne. Hollywood subit des pressions croissantes pour faire de même et expérimente actuellement avec divers partenaires dont iTunes. Les nouveaux services comme Jarman, Joost et Babelgum diffusent en continu une riche programmation vidéo.

L'ONF n'a pas tardé à faire de même avec des programmes comme Parole citoyenne, CITIZENShift et les films numérisés grâce au Fonds Mémoire canadienne. Mais il n'a jamais mis en place une sélection systématisée et ciblée de ses œuvres. C'est ce qu'il fait maintenant dans le cadre de son projet de diffusion en continu, de sa cyberboutique et de l'exploration des possibilités de distribution de ses canaux sous marque par d'autres services comme Joost.

II. E-cinéma

En janvier 2008, l'ONF a inauguré l'un des premiers réseaux canadiens d'e-cinéma dans le cadre d'un projet pilote reliant cinq communautés francophones de l'Acadie. À cette fin, il a fourni des projecteurs et des serveurs HD haut de gamme. Sa programmation hebdomadaire est transmise du jour au lendemain par liaison Internet haute vitesse. Ainsi, pour la première fois, des communautés mal desservies profitent d'une riche expérience culturelle cinématographique dans leur propre langue. Les premiers résultats sont fort probants, le public se présentant nombreux et satisfait. L'ONF se propose d'établir un plan de financement et de déploiement d'un réseau national d'e-cinéma grâce auquel ses films et d'autres productions culturelles seront présentés dans les communautés mal desservies du pays.

III. Autres plateformes numériques

En 2007, le lancement du téléphone multimédia a fait une percée sur le marché du contenu vidéo pour plateforme mobile en Amérique du Nord. Même si ce contenu est de plus en plus populaire en Europe et en Asie, le marché est plus mou en Amérique du Nord, particulièrement au Canada. Mais il ne s'agit vraisemblablement que d'une question de temps. La mise aux enchères de fréquences du spectre mobile en 2008 ravivera la concurrence sur ce marché, d'où la multiplication des débouchés pour le contenu vidéo. Au fur et à mesure que les nouveaux produits comme les téléphones multimédias envahiront le marché, la pression s'accroîtra sur la demande en contenu vidéo supplémentaire. L'ONF doit être prêt à transmettre ce contenu sans égard à la situation géographique de ses auditoires. Il a déjà fait figure de pionnier dans le domaine en créant du contenu original innovateur pour de telles plateformes. Il poursuivra sur la même voie et veillera à ce que ses canaux sous marque ONF soient accessibles aux plateformes mobiles.

IV. Plateformes traditionnelles

Les médias traditionnels ne sont pas prêts de disparaître. Ils continueront de jouer pour un certain temps un rôle crucial, sinon dominant. L'ONF veillera à maintenir sa présence sur ces plateformes. Il s'efforcera toutefois de différencier ses œuvres par des stratégies plus dynamiques – comme les émissions portant la marque de l'ONF sur Documentary Channel et TV5 – et par des campagnes promotionnelles mieux ciblées pour les films lancés en salle et ceux proposés dans les clubs vidéo.

V. Projections communautaires

Depuis ses débuts, l'ONF a fait des projections communautaires un point distinctif de son engagement envers la population canadienne. *Bacon, le film* a été vu dans des centaines de communautés du Québec, souvent en présence du réalisateur. *Discordia* a fait une tournée nationale des campus universitaires. *Inuuvunga*, signé par de jeunes Inuits, a été présenté dans nombre de communautés du Grand Nord. *Médiation de quartier* s'est avéré une expérience audacieuse au cours de laquelle deux communautés ont résolu des problèmes par des moyens innovateurs. Avec le concours du ministère des Affaires étrangères, *Le prix de la paix* a fait une tournée pancanadienne. Bien qu'elles rejoignent des milliers de personnes, par opposition à des centaines de milliers de téléspectateurs, de telles projections communautaires peuvent avoir des retombées plus profondes et plus durables. Une projection d'un des films du Wapikoni dans une réserve autochtone reculée peut changer des vies. De telles projections contribuent au resserrement du tissu social canadien. Elles continueront d'être un

élément crucial de la stratégie communautaire de l'ONF, mais elles s'inscriront dans ses activités de manière à maximiser leurs retombées, car elles s'intégreront aux autres activités de distribution et de promotion. Dans la plupart des cas, l'ONF entreprendra ces projections avec des partenaires communautaires solidement ancrés dans leur milieu et avides de collaborer avec lui. L'organisme ravivera aussi ses relations avec les bibliothèques locales.

VI. Soutien renouvelé et revitalisé au marché éducatif

Les jeunes sont l'avenir du pays. Les points de vue canadiens que l'ONF est en mesure de faire valoir sont de plus en plus cruciaux dans l'univers mondialisé de YouTube. Ils deviendront aussi de plus en plus essentiels pour les auditoires de l'ONF. Ces dernières années, les ventes de l'ONF ont augmenté dans le secteur de l'éducation. Les activités éducatives tenues à la CinéRobothèque et à la Médiathèque sont aussi en essor. Parallèlement, les programmes de production ont entrepris des projets visant le secteur de l'éducation, et les projets subventionnés par le Fonds Mémoire canadienne ont créé leurs propres liens avec le système d'éducation. L'heure est venue de créer à l'ONF une stratégie plus ciblée sur le milieu de l'éducation, laquelle regroupera tous les efforts en un tout cohérent dans le but ultime de proposer un produit distinctif et prisé de tous les élèves du pays.

3. Passage au numérique

OBJECTIF STRATÉGIQUE

Permettre à l'ONF de poursuivre l'accomplissement de son mandat en matière de programmation, de distribution, d'accessibilité, d'expansion et de conservation de son patrimoine audiovisuel par la création d'un plan visant le financement, la technologie et le renouvellement des droits en vue de la numérisation de sa collection.

La numérisation de ses œuvres audiovisuelles est essentielle pour assurer l'avenir de l'ONF et sa capacité à offrir des productions pertinentes pour la population canadienne. La numérisation est également essentielle à la préservation de la riche collection patrimoniale de l'ONF pour les générations à venir. Ces cinq dernières années, l'ONF a entrepris un éventail de projets pour numériser partiellement sa collection. Une part importante de cet effort a reposé sur le financement obtenu du Fonds Mémoire canadienne, qui relève de Culture canadienne en ligne. Au cours de cette période, près de 36 % de la collection a été numérisé sous une forme ou une autre. Mais le temps est venu d'établir un plan global de numérisation. Dans l'année qui vient, l'ONF mettra en place une stratégie du numérique visant :

- ~ l'analyse contextuelle des pratiques exemplaires en la matière, au pays et à l'étranger;
- ~ la préparation d'une vérification exhaustive du catalogue numérique de l'ONF;
- ~ l'établissement d'un calendrier et d'un budget de numérisation de toute la collection de l'ONF;
- ~ la définition des critères applicables aux œuvres à numériser en priorité;
- ~ l'établissement de normes et de procédures techniques en matière de numérisation;
- ~ la création de processus de gestion et de renouvellement des droits;
- ~ l'élaboration d'une stratégie de financement de la numérisation;
- ~ la mise en place d'un processus par lequel toutes les nouvelles productions donneront lieu à un intermédiaire numérique.

4. Renouveau organisationnel

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Faire de l'ONF un modèle d'organisme créatif du 21^e siècle, un creuset d'innovation et de créativité, un lieu significatif pour les Canadiens et les Canadiennes, une institution respectueuse de l'environnement, un organisme doté d'une structure et de processus de travail souples et efficaces, qui valorise ses employés et qui collabore de façon profitable et transparente avec ses partenaires de l'industrie et des diverses communautés.

Continuer de suivre les principes de saine gouvernance et de responsabilité qui contribueront à établir des liens de confiance avec les Canadiens et Canadiennes.

Faire de l'ONF un chef de file de l'industrie par la mise en œuvre de pratiques durables sur le plan de l'environnement.

De nos jours, les organisations médiatiques doivent composer avec des environnements, des tâches et des résultats très diversifiés. Une organisation hiérarchique au fonctionnement linéaire et centralisé ne peut relever ces défis de façon rapide et efficace. Les employés possèdent un bagage de connaissances, de talents et de compétences qui n'est pas nécessairement pleinement mis à profit dans une structure hiérarchique.

L'ONF est en pleine restructuration organisationnelle et artistique : 2008-2009 marquera la mise en œuvre de la nouvelle architecture des activités de programme et le repositionnement en matière de planification stratégique pour les cinq prochaines années. Tout au long de ce processus, l'organisme suivra les principes de saine gouvernance et de responsabilité qui contribueront à établir des liens de confiance avec les Canadiens et Canadiennes.

Une composante importante de cet objectif stratégique est la relocalisation du quartier général de Montréal à un endroit plus central et dans un édifice qui reflète l'innovation et la créativité de l'ONF.

L'ONF souscrit aux principes de saine gouvernance mis de l'avant par le gouvernement du Canada. La Loi fédérale sur la responsabilité propose des mesures précises pour accroître la responsabilisation, la transparence et la surveillance des activités gouvernementales. À l'ONF, l'analyse et la conformité aux exigences gouvernementales en matière de bonne gestion s'inscrivent dans un processus continu de même qu'une priorité organisationnelle. L'évaluation de la ronde V fondée sur le Cadre de responsabilisation de gestion y est présentement en cours. Les résultats serviront à faire le point sur l'état des pratiques de gestion au sein de l'organisme et sur les améliorations prioritaires en la matière.

Les normes institutionnelles en matière de responsabilité, de mesures de rendement, d'efficacité, d'efficience et de continuité à long terme demeurent absolument essentielles. L'ONF élaborera un plan intégré d'évaluation et de vérification fondé sur l'évaluation des risques, qui portera sur l'intégralité de ses programmes de même que sur l'évaluation des réformes organisationnelles. Il élaborera et publiera aussi des indicateurs de rendement, et intégrera les fonctions propres à la gestion des technologies de l'information et aux indicateurs de rendement.

L'ONF accomplit de plus en plus de travail nécessitant des compétences multidisciplinaires, la collaboration entre les divers secteurs et des processus de travail harmonisés. Les bases d'une organisation créative pleinement efficace sont, notamment :

- ~ des objectifs et des priorités clairement définis;
- ~ la libre circulation de l'information de façon transparente;
- ~ la décentralisation et la délégation des prises de décisions;
- ~ des attentes claires et des mesures de rendement définies;
- ~ la définition et la valorisation de la prise de risques et de l'innovation;
- ~ un sentiment d'inclusion et de mobilisation chez tous les membres du personnel;
- ~ la formation.

L'ONF travaillera avec des experts reconnus en développement durable pour créer un plan d'action afin de réduire notre impact environnemental et pour concevoir, en collaboration avec nos partenaires de l'industrie, une boîte à outils environnementale pour l'ensemble de l'industrie.

5. Financement

OBJECTIF STRATÉGIQUE

Donner à l'ONF des bases financières saines garantes de l'avenir.

Pour s'acquitter de son mandat et de ses responsabilités, l'ONF a besoin de reposer sur des bases financières saines. En raison de l'érosion constante de son pouvoir d'achat, l'organisation voit s'amenuiser sans cesse sa capacité à produire des productions pertinentes pour la population canadienne. L'ONF a des besoins pressants en capital pour faire face aux défis supplémentaires que représentent la numérisation et le passage à d'autres technologies de production.

Au cours de la période de planification, l'ONF emploiera de meilleurs mécanismes de planification et de contrôle financiers afin de maximiser l'efficacité interne. Il se concentrera sur de nouveaux secteurs générateurs de revenus; fera fructifier ses partenariats, en marketing notamment, de manière à réduire les coûts tout en augmentant son rayonnement; il dynamisera ses méthodes traditionnelles de distribution.

L'ONF cherchera aussi à établir des partenariats public-privé en vue de financer les activités entreprises pour mener à bien ses objectifs stratégiques clés. Il préparera des analyses de rentabilité en vue d'obtenir des fonds supplémentaires aux fins de telles activités, par exemple, la numérisation, l'e-cinéma et la relocalisation de bureaux.

Mais si fructueux soient-ils, tous ces efforts ne sauront garantir la viabilité à long terme de l'institution. Le gouvernement a la responsabilité fondamentale d'assurer à la population canadienne que l'un des organismes culturels les plus réputés, les plus appréciés et les plus précieux reçoive le financement voulu pour favoriser son essor et l'aider à demeurer une institution patrimoniale culturelle bien vivante pour les générations futures. En collaboration avec le gouvernement, l'ONF évaluera ses besoins et établira un plan visant à lui assurer un budget de fonctionnement suffisant et assujéti à l'indexation, de manière à lui permettre de remplir un mandat propice à l'édification et à la consolidation de la nation.