

Tirer parti du nouvel environnement audiovisuel

Discours prononcé à la conférence de la CMPA

Le vendredi 18 février 2011

Tom Perlmutter

Commissaire du gouvernement à la cinématographie et président de l'ONF.

C'est la troisième fois que je m'adresse à vous et, avec le recul, je constate que le propos est cohérent et qu'il évolue. La première année, j'avais parlé de la nécessité d'une stratégie nationale du numérique. Entre-temps, certaines choses ont progressé dans ce sens. Peut-être pas aussi rapidement que nous l'aurions voulu et que ce qui, à mon avis, était nécessaire. Toutefois, le ministre Moore s'est fait le champion de cette cause (et de bien d'autres). Le lancement du FMC il y a un peu moins d'un an est certainement un pas dans la bonne direction, mais un pas seulement sur un long parcours. Pendant ce temps, le changement n'a ni arrêté, ni ralenti. Peut-être même s'est-il accéléré et, ce faisant, il a plongé cette industrie en mutation constante dans une incertitude accrue. L'année dernière, j'ai raconté comment une vénérable institution comme l'ONF, qui était ancrée dans les médias traditionnels, a été capable de faire des changements substantiels et de montrer la voie dans l'univers de la création et de la distribution numériques. Ses auditoires mobiles et en ligne n'ont pas plafonné : ils ont plutôt augmenté de mois en mois. Aujourd'hui, l'ONF a atteint le point où il peut dire que, outre ses forces traditionnelles en documentaires et en films d'animation classiques, il a atteint une masse critique d'œuvres numériques originales, des œuvres qui sont reconnues pour faire naître les nouvelles formes d'art et de divertissement de demain, des œuvres saluées à l'échelle mondiale.

Ces trois dernières années, quand je parlais des répercussions de la révolution numérique, j'obtenais le plus souvent les mêmes réactions perplexes : oui, c'est peut-être bon pour vous, un organisme public, mais nous, du secteur privé, nous n'avons pas de modèle de gestion. Nos entreprises traditionnelles sont remises en question et nous devons nous adapter aux nouvelles façons de faire sans la moindre transition. Aujourd'hui, je veux aborder certains de ces points. Pour ce faire, j'examinerai comment l'ONF relève les défis de son secteur et proposerai des solutions susceptibles de s'appliquer à d'autres organisations.

D'abord, être un organisme public ne signifie pas disposer des ressources nécessaires pour s'adapter aux nouvelles façons de faire. Les fonds attribués à l'ONF baissent d'année en année, au point que son pouvoir d'achat a diminué de 25 % au cours des dix dernières années. Il était évident qu'en période de restriction budgétaire, nous n'obtiendrions pas d'argent frais à investir dans le numérique. Nous ne pouvons pas non plus explorer les options qui sont à la disposition du secteur privé, soit

l'investissement privé, l'emprunt ou le recours aux marchés financiers. Nous devons trouver les ressources à l'interne, à même notre fonds d'exploitation. Depuis quatre ans, l'ONF s'emploie, de manière continue et rigoureuse, à réaffecter ses fonds à ses deux priorités fondamentales : la programmation et l'accessibilité.

Ce type de réaffectation financière aurait été vain si nous n'avions pas en même temps révisé et réaménagé la structure organisationnelle et les méthodes de travail pour faire de l'ONF une organisation plus souple et plus apte à s'adapter aux exigences des nouvelles formes de production et de distribution. Je me permets de signaler une transformation fondamentale sur laquelle se fonde tout ce que fait maintenant l'ONF : la numérisation. Nous avons investi dans du nouvel équipement et nous avons mis au point une façon innovatrice de structurer le processus, laquelle attire l'attention des principaux congrès professionnels de la planète et fait l'objet d'articles de fond dans les grandes revues techniques. Le plus récent paraîtra d'ailleurs le mois prochain dans *Computer World*.

Grâce au travail intensif et consciencieux que nous avons accompli ces trois dernières années, nous avons jeté les bases de nos nouvelles façons de faire, de produire et de distribuer. L'heure est maintenant venue pour nous de repenser notre modèle de gestion.

Auparavant, 7 à 8 % du budget annuel de l'ONF provenaient de ses revenus de distribution, qui se situaient en gros entre 5,5 et 6,5 millions de dollars. Les écarts d'une année à l'autre dépendaient du cycle de production ou d'un cas particulier qui pouvait accroître les revenus. Nous tirons environ 40 % de nos revenus des marchés éducatif et institutionnel, et le reste, des ventes à la télévision au Canada et à l'étranger. Ces quatre dernières années, nous avons assisté à l'érosion constante de notre marché traditionnel de la télévision. Et nous ne sommes pas les seuls. L'ONF se spécialise dans les documentaires d'opinion à épisode unique et dans les films d'animation d'auteur. Or, ces deux genres sont victimes de la fragmentation continue des auditoires.

Des créneaux ont disparu et ceux qui sont restés ont été déplacés hors des heures de grande écoute. Chez les télédiffuseurs, les ressources auparavant consacrées aux documentaires ont été réaffectées en bonne partie aux séries et au divertissement factuel. L'équilibre s'est rompu dans l'environnement qui avait fait la prospérité du documentaire à épisode unique. Dans *Profil 2010* de la CMPA, on souligne que la production de documentaires pour la télévision a chuté, le plus gros de cette baisse s'étant produite sur le marché de langue anglaise. Une fois compilés les chiffres de cette année, nous verrons comment cette diminution se répercutera aussi sur le marché de langue française. Mais la situation ne se limite pas au Canada. Ce qui se produit chez nous se passe aussi ailleurs. Sundance Channel était auparavant l'un de nos principaux

clients américains. L'été dernier, la chaîne a éliminé les créneaux documentaires. En France, le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) a publié une étude montrant un déclin constant au cours des trois dernières années; en fait, les ventes et préventes avaient diminué de 10 % en 2009 par rapport à 2008. Dans les marchés internationaux comme le MIP, nous entendons dire que l'histoire se répète dans d'autres pays.

Qu'on ne s'y trompe pas : ça n'est pas par manque d'intérêt des auditoires. Il n'y a qu'à voir leur remarquable taux de croissance, qui dépasse les 10 % dans un festival comme Hot Docs. Et que dire des auditoires de l'ONF qui continuent d'augmenter de façon soutenue. Je précise qu'il ne s'agit pas simplement de personnes qui cliquent, jettent un coup d'œil et quittent le site. Le taux de visionnage complet atteint plus de 40 % – ce qui est formidable – et parmi les productions les plus vues, on compte autant de longs métrages documentaires que de courts métrages d'animation.

Dans le monde de la diffusion, nous assistons à une lutte féroce pour le positionnement et l'auditoire. La menace que posent les services en ligne semble s'intensifier presque toutes les semaines. L'arrivée de Netflix a semé un vent de panique. Et la tarification à l'utilisation n'est qu'un prélude. Tenu le mois dernier, le *Consumer Electronic Show* faisait grand cas de la télé connectée. Pas besoin de brancher la télé grand écran dans l'ordinateur ou la Xbox. Les connexions directes et les services comme Google TV et Apple TV sont prêts à détourner les auditoires des télédiffuseurs et câblodistributeurs traditionnels.

Dans ce contexte, les télédiffuseurs sont prêts à tout pour conserver et, si c'est possible, accroître leurs auditoires. Les cotes d'écoute n'ont plus autant d'emprise; de bons résultats à ce chapitre ne sont plus suffisants. Et il y a d'autres points à prendre en considération, par exemple, la simplicité du marketing et la capacité d'en amortir les coûts sur l'ensemble d'une série plutôt que sur des documentaires à épisode unique.

Mais la télévision n'est pas prête à disparaître du décor. Sur le plan financier, elle dominera encore un bon nombre d'années. Toutefois, les prédictions de croissance formulées par Deloitte ou PriceWaterhouseCooper portent avant tout sur le tableau d'ensemble. Elles ne mettent pas en évidence les possibilités de croissance des créneaux de marché qui nous concernent.

Le tableau semble donc passablement sombre. Je songe à toutes ces années où nos revenus ont diminué, dans un contexte d'érosion financière globale, au moment même où nous devons investir dans les nouvelles technologies et les nouvelles façons de faire. Il y a des limites aux économies internes et aux réaffectations et, bien franchement, je pense que nous les avons pour ainsi dire atteintes. Et pourtant, dans ce même contexte, je travaille avec des projections financières selon lesquelles nous

connaîtrons une augmentation de nos revenus de 25 % au cours des trois prochaines années. Alors, suis-je imprudent ou carrément stupide?

Pour ma part, je m'estime à la fois prudent et raisonnable. Nous amorçons la prochaine étape de la mise en œuvre de nos mécanismes d'adaptation aux profondes perturbations qu'entraîne l'ère numérique. Nos revenus étaient fonction d'une structure organisationnelle et de pratiques ancrées dans l'idée que nous nous faisons de l'ONF, c'est-à-dire un distributeur d'émissions de télévision et de films. C'est ainsi que nous exécutons notre mandat prescrit par la loi, soit distribuer les œuvres que nous produisons. Dans un univers où le marché était bien organisé, c'était logique. Nous savions comment nous tailler une place et la conserver, nous étions capables de travailler en symbiose avec le secteur privé. Au cours de la dernière année, en même temps que nous mettions à contribution d'autres secteurs de notre organisation pour saisir les possibilités de la révolution numérique, nous commençons à redéfinir notre rôle; celui dans lequel le distributeur au sens classique ne serait plus qu'un élément d'un grand tout différent. Nous avons mis au point un nouveau plan stratégique. Non pas un plan de distribution. Un plan d'activités. Un plan qui a exigé que l'ONF examine lucidement son environnement en mutation et qu'il trouve comment y réagir et augmenter ses revenus. C'est ce qu'il a fait, à partir de critères incontournables. Le plus important était de ne pas dénaturer l'ONF. L'institution devait demeurer fidèle à son mandat et à ses valeurs. Continuer à prendre des risques. Nous n'allions pas commencer à produire des séries ou du divertissement factuel sous prétexte que le marché se trouvait désormais là. Nous devons continuer à expérimenter et à mettre l'accent sur les œuvres qui ne pouvaient pas être réalisées par le secteur privé, soit dans les formes classiques, soit dans les nouvelles formes numériques.

Voici certains des principaux éléments de ce plan.

1. J'ai mentionné que les marchés éducatif et institutionnel représentent environ 40 % de nos revenus. Ce ne sont pas des marchés faciles. Les budgets des écoles sont limités; les programmes d'études varient selon les provinces et les décisions d'achat sont souvent prises au niveau des conseils ou commissions scolaires. Comme les écoles sont de plus en plus branchées, certains grands joueurs américains dotés de catalogues numériques étoffés s'emploient à pénétrer le marché canadien. Ces dernières années, nous avons pu vendre à des provinces et à des conseils ou commissions scolaires des licences d'utilisation de notre Espace de visionnage en ligne. Son contenu canadien bilingue et fiable nous donne un atout concurrentiel. Mais c'est insuffisant. Plus tard au cours de l'année qui vient, nous lancerons Éducation+, un service par abonnement protégé par mot de passe, destiné au personnel enseignant, qui offrira toute une gamme de matériel pédagogique. De concert avec des enseignants et des enseignantes, nous avons établi la correspondance entre nos œuvres et les

programmes d'études province par province. Nous avons ajouté des fonctionnalités pour simplifier l'utilisation en classe, notamment des signets et des guides pédagogiques. Nous rajoutons aussi la possibilité d'utiliser le matériel de diverses façons et de le partager au sein d'une école et avec d'autres écoles. En outre, nous enrichirons le site d'ateliers en ligne et sur place pour montrer au personnel enseignant comment se servir du matériel. À plus long terme, nous serons disposés à offrir du matériel canadien que l'ONF n'a pas produit à condition qu'il ne soit pas distribué par une entreprise canadienne du secteur privé. Nous déploierons ce service pour la prochaine année scolaire et nous envisagerons les possibilités d'exportation aux États-Unis et ailleurs.

2. Partenariats. La consommation de vidéos en ligne est un secteur en croissance. Nous travaillons avec des partenaires au Canada et à l'étranger afin d'offrir le contenu de l'ONF, dans la mesure du possible, sur son propre canal. Nous avons des partenariats avec Youtube, Hulu, Netflix (aux États-Unis et au Canada), Dailymotion, Sony PlayStation et d'autres encore. Nous avons conclu avec eux des ententes de partage des revenus. Les revenus à court terme seront minimes, mais nous y voyons une manière de planter le drapeau de l'ONF dans le territoire numérique et, à mesure que le réseau de nos relations numériques s'étendra, ces ententes gagneront en importance.

3. Télévision. Même si les revenus diminuent, ce marché présente encore de nouveaux débouchés, par exemple au Moyen-Orient, en Asie et en Amérique latine. La dégradation du marché traditionnel permet de configurer des fenêtres différemment et d'en tirer des revenus. L'intégration du réseautage social au processus de production est susceptible de laisser le public sur sa faim, et les télédiffuseurs ne manqueront pas de vouloir l'assouvir. Et les productions prestigieuses peuvent entraîner une majoration du prix. Incidemment, sur le marché canadien, nous avons freiné notre sollicitation pour des créneaux de documentaires à épisode unique afin de permettre aux producteurs indépendants d'obtenir le financement nécessaire à leurs projets.

4. Contenu numérique original. Nous consacrons actuellement environ 20 % de notre budget de programmation au contenu numérique original pour plateformes mobiles et en ligne. Ce contenu n'est pas fondé sur un documentaire ou un film d'animation traditionnel, pas plus qu'il n'en est le complément. Pendant toutes ces transitions, notre service de distribution s'inquiétait fort. Ses responsables se disaient que produire moins pour la télévision ne ferait que diminuer encore nos revenus. C'est un risque à court terme, mais ces nouvelles œuvres ont de nouveaux débouchés distincts. Nous préparons actuellement un catalogue d'œuvres numériques originales que nous présenterons en avant-première au festival South by Southwest et que nous lancerons

ensuite officiellement en avril au MIP. Nous visons ainsi deux objectifs. D'abord, vendre les droits de diffusion de la même manière que nous le ferions pour des productions destinées à la télévision. Nous avons déjà eu un certain succès auprès de télédiffuseurs qui cherchent du contenu distinctif à greffer à leur programmation. Lorsqu'il est suffisamment intéressant, même s'il n'est pas directement relié à une émission donnée, le contenu original présente une valeur ajoutée alléchante. Ensuite – et c'est peut-être la possibilité la plus intéressante – créer un format parallèle à celui de la télévision. Je vous donne un exemple. Nous avons une production intitulée *Sacrée montagne*. Elle est centrée sur une histoire purement locale qui raconte la magie du mont Royal, à Montréal. Cette production permet aux utilisateurs d'explorer et de partager anecdotes et souvenirs, et ainsi de construire une trame narrative. C'est une œuvre charmante et captivante qui remporte encore beaucoup de succès. L'histoire est peut-être locale, mais il n'y a rien de local dans le produit final. Le format, l'architecture, les flux de travaux et autres sont transférables n'importe où pour s'adapter à l'histoire locale à raconter, par exemple Central Park à New York, le mont Fuji au Japon ou la tour Eiffel à Paris. Le client achète le format, obtient l'ensemble et lance bientôt sa propre version. Le marché ne se limite pas aux télédiffuseurs : une entreprise de télécommunications qui souhaite attirer la clientèle, un office du tourisme qui y voit un outil de marketing fondamental, etc., sont autant d'avenues possibles. Évidemment, tout ne se prête pas à cette formule, mais nous explorerons ce domaine et commencerons à mettre en place des modèles de gestion — tarification, établissement de contrats, normes de contenu et ainsi de suite.

5. Site transactionnel. Depuis le début, j'ai à cœur de faire profiter la population canadienne d'un accès gratuit au contenu de l'ONF. Et les œuvres versées dans notre Espace de visionnage en ligne sont offertes gratuitement — par diffusion en continu. Il suffit d'accéder au site pour regarder immédiatement ce qu'on choisit. Il n'est toutefois pas possible de télécharger une œuvre pour l'acheter, l'ajouter à sa vidéothèque personnelle ou en faire cadeau. Mais les choses sont sur le point de changer. L'option de diffusion en continu restera, mais nous offrirons très bientôt aux auditoires l'achat par téléchargement dans un ordinateur ou un appareil mobile. Il nous aura fallu un an pour mettre en place l'infrastructure très perfectionnée qui est nécessaire. Le système transactionnel permettra aussi la VSD et l'abonnement. C'est ce produit final qui rend possible notre projet Éducation+. Au moment du lancement, 500 titres seront proposés et nous en ajouterons au fil du temps. Cette démarche ouvre aussi d'autres possibilités d'offrir de la valeur à la clientèle intéressée, par exemple, des récompenses, des produits dérivés, des offres spéciales et ainsi de suite.

6. Notre site transactionnel, entièrement bilingue, sera le premier au pays à offrir du contenu canadien. Nous y voyons un moyen de plus d'être au service de la population canadienne et d'augmenter nos revenus. Et, bien entendu, nous rappellerons aux

Canadiennes et aux Canadiens que chaque dollar qu'ils dépensent à l'ONF sera réinvesti en programmation pour eux et leurs enfants. Nous envisageons la possibilité de collaborer avec le secteur privé pour mettre en place un clone du site transactionnel en vue d'offrir toute une panoplie de programmation canadienne à l'intention de la population, une sorte d'iTunes canadien. Actuellement, il y a peu de services offrant des productions en ligne au Canada, et ceux qui existent sont majoritairement américains. iTunes et Netflix proposent du contenu numérique canadien, sans toutefois donner aux fournisseurs de contenu indépendants du pays la possibilité de se positionner ou de se démarquer dans l'ensemble de l'offre. Ni l'un ni l'autre ne proposent de contenu en français. Grâce à son infrastructure, à son expertise et à sa gestion, l'ONF pourrait créer un espace en ligne pour l'offre des producteurs de contenu indépendants.

Nous avons aussi d'autres projets en cours, mais je dois garder quelques surprises pour la prochaine fois. Le secteur privé peut-il tirer quelques leçons de l'expérience de l'ONF? Permettez-moi d'en suggérer quelques-unes et de faire quelques propositions :

1. Il est possible de s'adapter au changement, mais il faut repenser ses façons de faire. Dans une petite ou une moyenne entreprise, cela suppose possiblement de collaborer de diverses manières pour réduire les coûts globaux, de trouver des moyens d'investir dans les nouvelles technologies et d'exploiter un catalogue plus vaste et plus diversifié.
2. Le marché ne se limite pas à la télédiffusion traditionnelle. Et il faut aussi explorer à fond les débouchés à l'étranger. Je propose de réunir un groupe de réflexion formé de spécialistes de l'industrie afin d'explorer une stratégie de haut niveau visant à mieux exploiter à l'échelle internationale nos documentaires d'opinion, animations d'auteurs et œuvres numériques.
3. Les consultations sur les coproductions ouvrent des possibilités de rationaliser les ententes, mais nous devons nous assurer que ces dernières englobent des œuvres numériques.
4. Comme je l'ai mentionné, nous aimerions entamer des discussions en vue de créer un genre de iTunes canadien mettant en valeur la programmation indépendante du pays. L'infrastructure existe et elle est prête à l'emploi.
5. Même si notre système est sous pression, nous avons toujours l'un des meilleurs régimes de financement au monde, particulièrement pour nos incursions dans le numérique. Il s'agit là d'un énorme avantage sur le marché.

Enfin, nous devons trouver des façons de bâtir l'environnement audiovisuel de demain, un environnement où la diversité de la programmation canadienne sera à l'honneur, un environnement qui permettra pleinement à la créativité de s'exprimer et qui assurera la santé financière de l'industrie pendant de longues années.

Merci.