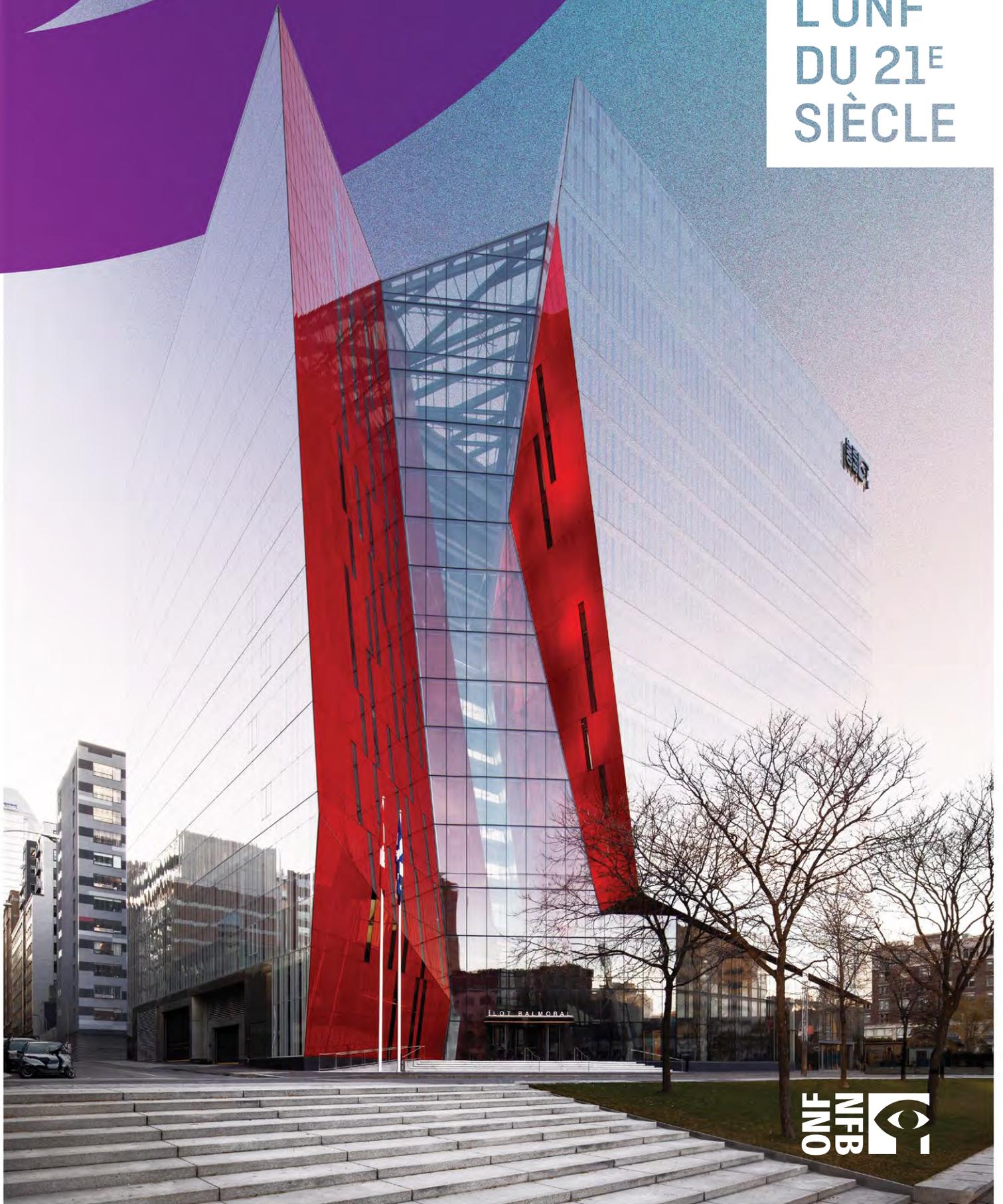


L'ONF  
DU 21<sup>E</sup>  
SIÈCLE





Publié par l'Office national du film du Canada  
Case postale 6100, Succursale Centre-ville  
Montréal (Québec) H3C 3H5

© Office national du film du Canada, 2022

ISBN 978-0-660-45387-3  
Cat. No. NF4-41/2022F-PDF

Imprimé au Canada

*L'ONF du 21<sup>e</sup> siècle* présente un tableau éloquent des défis qu'ont affrontés les commissaires de l'Office national du film du Canada et des visions qui les ont animés à un moment où l'ONF et l'ensemble du secteur audiovisuel traversaient une période de profonds bouleversements.

Au cours des deux dernières décennies, les technologies numériques ont transformé la façon de créer, d'archiver et de partager les œuvres audiovisuelles. Le public en est venu à attendre des niveaux d'engagement et de participation sans précédent. Les créatrices et créateurs ont souhaité explorer de nouvelles formes de mise en récit et l'ONF s'est employé à être un lieu propice à leur démarche.

Il lui a bien sûr fallu composer avec de nouvelles réalités budgétaires, continuer d'ouvrir des voies inédites tout en faisant plus avec moins.

Au 21<sup>e</sup> siècle, la trajectoire de l'ONF a consisté à s'adapter à un nouveau paysage audiovisuel et à répondre, au même titre que tous les organismes publics, aux attentes accrues en matière de transparence, de responsabilité et de diversité.

Alors qu'il se prépare à accueillir une nouvelle ou un nouveau commissaire, l'ONF devra certainement faire face à d'autres défis. J'espère que le présent document constituera un aperçu utile du leadership de l'organisme en période d'évolution, car il témoigne de notre effort collectif pour conserver à cette précieuse institution toute sa pertinence et tout son engagement.

Je tiens à remercier tout le personnel de l'ONF, les créatrices, créateurs, artisanes et artisans qui ont contribué à ses réalisations durant mon mandat et ceux des commissaires qui m'ont précédé.

CLAUDE JOLI-COEUR



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



# INTRODUCTION

« Notre tâche  
est de faciliter  
l'émergence  
de l'art »

**JOAN PENNEFATHER**  
COMMISSAIRE (1988-1994)

LE MANDAT DE L'OFFICE NATIONAL DU FILM DU CANADA (ONF) SE PRÊTE, SOMME TOUTE, À DE NOMBREUSES INTERPRÉTATIONS.

Institution gouvernementale, organisme culturel, producteur, distributeur, somme de sa filmographie annuelle, vecteur de transformation sociale, dépositaire de notre mémoire collective, composante de l'offre culturelle du gouvernement, organisme médiatique international, ressource pédagogique inestimable, incubateur de talents, partenaire de l'industrie, carrefour d'innovation technologique, laboratoire de création... C'est tout cela, et plus encore, que l'ONF a représenté au fil de son histoire vieille de près de 85 ans.

Nous sommes en 1939, à quelques mois de l'éclatement de la Deuxième Guerre mondiale, lorsque l'ONF est fondé. Pourtant, en cette période troublée, c'est avec un mandat d'apparence anodine que l'avenir prospère, surprenant et complexe de l'organisme va s'amorcer : veiller à « la production et la distribution de films nationaux destinés à aider les Canadiens de toutes les parties du Canada à comprendre les modes d'existence et les problèmes des Canadiens d'autres parties ».

La guerre alimentant la plupart de ses premières productions, l'ONF s'acquitte de son mandat sans trop de difficulté lors de ces années embryonnaires.

La période qui suit le conflit présente toutefois certains défis : le public a associé l'institution à l'effort de guerre et, comme l'explique son fondateur, John Grierson, il est difficile de rendre la paix d'aujourd'hui aussi excitante que les tumultes d'hier.

Un mandat revu en 1950 aide l'organisme à changer de cap, en ajoutant à la nécessité de produire des films dans « l'intérêt national » le besoin de mettre en avant la vision artistique d'une nouvelle génération de cinéastes, pour « faire connaître et comprendre le Canada aux Canadiens et aux autres nations ».

Mais comment savoir si un organisme gouvernemental parvient à atteindre un objectif de cette nature ? « Faire connaître et comprendre le Canada » constitue une mission nettement plus abstraite que d'assurer la gestion du blé, des routes ou du trafic aérien !

Si les cinéastes, le personnel de l'ONF et les équipes de production ne pensent pas nécessairement au mandat de l'organisme dans leur travail quotidien, le président ou la présidente et commissaire du gouvernement à la cinématographie doit pour sa part toujours le garder à l'esprit.



La personne qui exerce ces fonctions (essentiellement équivalentes à celles de chef de la direction de l'organisation) a la responsabilité des créations de l'ONF sans toutefois, en général, influencer directement le choix des productions. Elle oriente la vision, fixe les ambitions et contextualise «la connaissance et la compréhension» recherchées.

Depuis le début du 21<sup>e</sup> siècle, trois commissaires – Jacques Bensimon (2001-2006), Tom Perlmutter (2007-2013) et Claude Joli-Coeur (2014-2022) – ont fait évoluer la mission de l'ONF au fil des changements technologiques et sociaux, guidant sa métamorphose durant certaines années particulièrement tumultueuses. Avant leur arrivée, ce sont deux femmes, Joan Pennefather et Sandra Macdonald, qui ont su ouvrir de nouvelles voies dans l'exercice de ces fonctions.

Joan Pennefather, commissaire de 1988 à 1994, définissait en ces termes la mission associée à ce poste : «Les artistes font leur travail. [...] Notre tâche est de faciliter l'émergence de l'art.»



D'aucuns estiment toutefois que l'organisme, création du 20<sup>e</sup> siècle, est tombé en désuétude, affaibli et parvenu à la fin de sa vie utile à l'approche du nouveau millénaire. Pourtant, une décennie plus tôt, en 1989, l'ONF recevait un Oscar honorifique à l'occasion de son 50<sup>e</sup> anniversaire, un moment marquant de son histoire qui rendait hommage à un héritage demeuré intact : méthodes traditionnelles, équipes de cinéastes à l'interne et abondantes ressources techniques. On ignorait encore que les décennies à venir allaient se révéler d'une âpreté sans précédent.

Comme le souligne Sandra Macdonald, la prédécesseure de Jacques Bensimon, dans le Rapport annuel 1996-1997 de l'organisme, «[l]es restrictions budgétaires ont entraîné des transformations profondes, non seulement dans les activités internes [...], mais aussi dans la culture proverbiale de l'ONF». Les coupes budgétaires effectuées dans tous les secteurs de la fonction publique se traduisent à l'ONF par une compression de 32 % : le budget passe ainsi de 82 millions de dollars en 1994-1995 à environ 55 millions de dollars à la fin des années 1990.



Les difficultés financières et leurs répercussions ne sont pas les seuls problèmes auxquels se heurte l'organisme. Il traverse aussi une période intense d'examen et de réévaluation qui entraîneront une restructuration.

L'année où tombent les compressions budgétaires, l'ONF (au même titre que Téléfilm Canada et la Société Radio-Canada) fait en effet l'objet d'un examen public, voyant son mandat réévalué par un Comité de révision des mandats qu'a nommé le gouvernement. Le rapport du comité, intitulé *Faire entendre nos voix : le cinéma et la télévision du Canada au 21<sup>e</sup> siècle*, réaffirme le rôle de l'Office national du film en tant que producteur public, mais suggère «d'en rationaliser les activités afin de mettre l'accent sur la production» et de privilégier nettement la télévision comme moyen de rejoindre les auditoires.

À l'extérieur du comité, certaines personnalités des milieux du cinéma et des médias se demandent si la question de la survie à long terme de l'organisme est finalement résolue. Un rapport suggère en outre au gouvernement de retirer 5 millions de dollars de l'enveloppe budgétaire de l'institution et de les affecter à un nouveau fonds de soutien aux longs métrages.

Comme l'écrit un journaliste, «il y a quelques années, l'Association canadienne de production de films et de télévision – et des quantités d'autres artistes en colère au pays – voulait la peau de l'ONF. Manifestant leur ras-le-bol à l'égard de cette institution culturelle fédérale vieille de 65 ans qu'ils jugeaient dépassée et surfinancée, ils voulaient la voir supprimer. À la fin des années 1990, on entendait scander sans cesse les appels à la mise au rancart de l'ONF, cette ancienne figure emblématique qui avait produit ce que ce pays avait de mieux à offrir au chapitre du documentaire et de l'animation. On lui avait retiré le tiers de son budget et on avait réduit radicalement son effectif [Traduction libre]».

En 1996, sous la direction de Sandra Macdonald, l'ONF réplique avec un plan d'action intitulé *Une nouvelle charte pour un nouveau siècle*, qui annonce, entre autres changements, des suppressions de postes importantes à la réalisation et à la production. De l'avis de bien des gens, ces

réductions viendront miner la créativité en rompant trop radicalement avec la tradition artisanale et artistique de l'organisme. Le plan oriente aussi l'ONF vers une collaboration plus étroite avec le milieu télévisuel : «[A]u moins six heures de productions originales en anglais et six heures en français seront produites chaque année en vue d'une diffusion nationale aux heures de grande écoute et l'auditoire visé pour ces diffusions sera de 500 000 personnes en français et de 1 000 000 en anglais. Cet objectif de visibilité suppose que les sujets traités devront correspondre aux intérêts d'un grand nombre de Canadiens, et qu'une relation de coopération sera maintenue avec les principaux télédiffuseurs.»

Alors que l'ONF apprend à composer avec son budget réduit, il commence aussi à réorienter son approche de création – y compris en ce qui concerne son choix de collaborateurs et collaboratrices – et de distribution. Internet s'impose en effet de plus en plus, non seulement comme lieu de promotion, mais aussi comme pilier central du mandat de création et de distribution de l'institution. À l'aube du 21<sup>e</sup> siècle, le cadre que celle-ci met en place annonce les années à venir.

Aux prises avec des coupes budgétaires et des moyens de diffusion considérablement amoindris, l'ONF voit son rôle se transformer de façon radicale dans le milieu canadien du cinéma : le secteur de la production indépendante est en plein essor et les équipes de création s'ouvrent à une diversité canadienne grandissante. L'ADN même des «films» de l'ONF est aussi revisité en profondeur.



**JACQUES  
BENSIMON**

(2001-2006)

LES CINÉASTES,  
ANTENNES DE NOTRE CULTURE

Nommé commissaire du gouvernement à la cinématographie en juin 2001, Jacques Bensimon se trouve devant la même réalité que celle qu'ont vraisemblablement connue tous ses prédécesseurs (à l'exception de Grierson), à savoir qu'il existe une rupture entre la perception qu'on a de l'ONF et ce qu'il est véritablement. Comme l'écrit le *Globe and Mail*, «[s]i vous étiez une ou un jeune cinéaste branché, prêt à vous faire remarquer sur la scène cinématographique internationale, penseriez-vous vraiment à faire carrière à l'ONF? Ah, ce bon vieil ONF. La plupart des membres de la génération X, Y et peut-être même Z se rappellent leur premier contact avec l'institution de la Couronne, sous les lumières tamisées d'une salle de classe, au son percussif de la bobine de 16 mm qui se déroulait sur le projecteur. Quand le film finissait par commencer, et que l'image d'une minuscule sculpture de bois lançait l'odyssée de *Paddle to the Sea* [*Vogue-à-la-mer*], c'est toute la classe qui s'assoupissait [Traduction libre].»

Le commissaire Bensimon est bien au fait de l'ONF de cette époque, ayant lui-même travaillé comme réalisateur pour l'organisme après ses études en 1967. C'est avec grand respect qu'il se rappelle les années où l'institution était un véritable moteur de créativité. Toutefois, il ne se laisse pas freiner ou guider par la nostalgie. Le monde, le milieu médiatique et la situation de l'ONF se sont tous transformés. «Pour ma génération et celles qui l'ont précédée, l'ONF a été un cadeau du ciel. J'ai pu apprendre de Gilles Groulx, Michel Brault, Claude Jutra, Colin Low, Wolf Koenig et Tom Daly, pour n'en nommer que quelques-uns [Traduction libre].»

—

**« POUR MA GÉNÉRATION  
ET CELLES QUI L'ONT  
PRÉCÉDÉE, L'ONF A ÉTÉ  
UN CADEAU DU CIEL »**

—

Jacques Bensimon hérite ainsi d'une institution qui cherche encore à se remettre des saignées budgétaires de 1996.

Lorsqu'il prend ses fonctions, il écrit à l'équipe : «Je reviens vers vous après 15 ans parce que j'ai toujours porté l'ONF dans mon cœur. Je croyais qu'il faisait partie de mon passé. Mais il fera manifestement aussi partie de mon avenir – et du vôtre [Traduction libre].» Le nouveau commissaire invite le personnel à réfléchir avec lui à des questions de fond. Quelle est la pertinence de l'ONF? Pourquoi existe-t-il sur la scène culturelle d'aujourd'hui?

Jacques Bensimon avait passé 18 ans à l'ONF, comme cinéaste puis comme directeur du comité du programme au Programme français et directeur du Programme international. En 1986, il avait quitté l'institution pour fonder TFO, diffuseur public francophone en Ontario, avant de se joindre à l'équipe de direction du Banff World Television Festival.

S'il incite l'ONF à collaborer activement avec les télédiffuseurs (se plaignant souvent du fait que trop peu de ses productions soient présentées par la Société Radio-Canada, pourtant une autre entité publique fédérale), il se fait également le défenseur du grand écran, en plus d'être parmi les premiers à vanter les possibilités du web. Des années avant YouTube ou l'apparition des plateformes de diffusion en continu comme Netflix, il pousse ses collègues à se demander si l'ONF arrivera à relever le défi et à utiliser ce média pour la création. S'il pourra faire avec Internet ce que les artistes des années 1960 ont fait avec le cinéma-vérité, soit inventer une nouvelle façon de s'exprimer, de communiquer.

Voilà qui illustre le style de gestion provocateur du commissaire Bensimon. Celui-ci explique au personnel qu'il souhaite que l'ONF soit ouvert aux idées nouvelles, qu'il pousse plus loin la forme et fasse évoluer la réflexion sociale. L'organisme doit constituer un incubateur de talents, ouvert sur le monde. Se cantonner au statu quo est hors de question : une telle attitude reviendrait tout bonnement à signer l'arrêt de mort de l'ONF!

Le commissaire cherche toutefois à favoriser des choix artistiques plus simples et efficaces en revoyant leur contexte décisionnel et affirme ne pas avoir la moindre intention de dicter la programmation du haut de son siège.

Ses priorités (outre celle qu'il partage avec tous les autres commissaires, c'est-à-dire composer avec



l'insuffisance de fonds) sont nombreuses : cultiver les nouveaux talents, étendre la diversité des voix, réaffirmer la dimension sociale des productions de l'ONF, valoriser sa place fondamentale en éducation, puiser à même sa riche collection d'œuvres pour faire naître des créations et des idées, remettre de l'avant le rôle essentiel qu'il doit jouer au pays et dans l'industrie.

Jacques Bensimon ne voit pas de contradiction entre son désir de redonner un sens à la mission sociale et artistique de l'ONF et le fait d'investir tous les espaces commerciaux possibles pour assurer la visibilité de ses films, ici comme à l'étranger. L'institution diffuse tous les mois des centaines de films sans que les gens aient conscience de se trouver devant une production de l'ONF, ce qui constitue à ses yeux une partie du problème.

Le partenariat que forment l'ONF, Corus Entertainment et CBC autour du nouveau Documentary Channel représente pour le commissaire l'un des outils qui permettra de remédier à la situation, et il y anime même une émission hebdomadaire intitulée *NFB Classics*. «[N]ous mettons l'accent sur le potentiel des partenariats pour nous propulser vers de nouveaux sommets. Dans cet ordre d'idées, le nouveau service de télévision numérique de Documentary Channel, lancé en septembre, bénéficie manifestement d'une

grande visibilité, et à titre de partenaire de la chaîne, avec CBC et Corus, nous offrons la programmation de deux émissions qui portent la signature de l'ONF. L'Office a l'intention de s'associer à d'autres chaînes partenaires, notamment une chaîne documentaire francophone», indique-t-il.

Estimant aussi que la présence de l'ONF s'est faite de plus en plus discrète dans les communautés du Canada, Jacques Bensimon favorise l'agrandissement de ses locaux ayant pignon sur rue, soit la Médiathèque de l'ONF au centre-ville de Toronto et la CinéRobothèque à Montréal, qui offrent des postes de visionnage à la demande à la fine pointe de la technologie.

Mais son initiative la plus visionnaire s'appuie sur les balbutiements du web pour toucher le public de tout le pays. Le service à large bande CinéRoute propose aux étudiantes et étudiants et au personnel des universités et des centres de recherche canadiens des milliers de films haut de gamme de l'ONF à visionner. Pour le commissaire Bensimon, il s'agit d'un premier pas vers un projet à plus grand déploiement encore. Il souhaite maintenant étendre ce service sur toute la toile, pour faire de l'ONF un véritable diffuseur numérique.

Grâce à sa collaboration avec les télédiffuseurs et producteurs privés, il peut fièrement défendre la vision éditoriale de l'ONF, repoussant les suggestions de certaines personnes qui, comme l'indique le *Globe and Mail*, proposent tout simplement de transformer l'organisme en un Téléfilm du documentaire et de l'animation, en remettant tous les choix artistiques et éditoriaux entre les mains des réalisateurs et réalisatrices. Ce à quoi le commissaire réplique que l'ONF n'est pas une vache à lait : « Notre rôle n'est pas celui de la cinquième roue du carrosse et ne se limite pas à participer au financement. Nous sommes là pour enclencher les choses, pour accompagner les cinéastes qui souhaitent aller plus loin, s'aventurer en terrain inconnu, exprimer au cinéma ce que d'autres ne sont pas parvenus à faire [Traduction libre]. »

Jacques Bensimon détermine en grande partie le parcours que suivra l'ONF au cours des années subséquentes : celui de la diversification des voix, en particulier celles de jeunes cinéastes et de groupes peu représentés devant et derrière la caméra. C'est ainsi que des programmes comme Reel Diversity, Hothouse et Picture This permettront à de jeunes talents de créer des courts métrages avec le soutien

des équipes chevronnées de l'ONF. Le Wapikoni mobile a par ailleurs été créé pour enseigner la production vidéo à de jeunes Autochtones et mettre à l'avant-plan de nouveaux points de vue. Les plateformes web interactives Parole citoyenne et CitizenShift, quant à elles, permettent d'échanger différentes perspectives sur le progrès social à l'aide de photos, d'articles de blogue et de balados.

L'ouverture à la diversité tient particulièrement à cœur au commissaire. « [E]n qualité de cinéaste issu d'une minorité culturelle arrivé à l'ONF vers la fin des années 1960, je peux témoigner des progrès déterminants que nous avons réalisés dans ce domaine. Cependant, seulement 7,1 % de notre personnel représentait les minorités visibles et 1,4 %, les Autochtones. Nous avons manifestement encore beaucoup de chemin à parcourir à cet égard. Refléter pleinement la diversité canadienne n'est pas qu'une affaire de rectitude politique; il s'agit aussi d'un argument de vente exceptionnel. En tant que producteur public du Canada, nous avons la possibilité de montrer notre diversité au reste du monde. Ne laissons pas la célèbre modestie canadienne nous empêcher d'apprécier l'immense valeur de cet atout unique. »



Malgré un budget qui ne cesse de fondre (contrairement à celui d'autres secteurs de la fonction publique, le budget de l'ONF n'est pas revu selon l'inflation), Jacques Bensimon, comme la plupart des commissaires qui l'ont précédé et qui le suivront, se bat de toute évidence pour assurer une stabilité financière à l'organisme. En 2005, il plaide sa cause auprès du gouvernement en exposant le raisonnement suivant : « Le pays a besoin d'un ONF fort. Avec les coupes budgétaires des années 1990, l'organisme est sérieusement et dangereusement sous-financé, alors qu'il est plus vital que jamais qu'il puisse contribuer à la cohésion sociale et à la compréhension mutuelle dans la société, par son rôle de porte-parole et de plateforme au service du public. Avec l'actualité mondiale et le besoin de nouvelles formes de participation citoyenne, l'explosion des nouvelles technologies, la création et la compréhension des médias devenues aussi vitales que la lecture et l'écriture, la mission du producteur public est tout aussi, voire plus pertinente qu'au moment de sa création. Nous avons particulièrement besoin d'un média d'intérêt public qui puisse offrir un lieu propice à la tenue d'échanges complexes et à la réflexion sur les changements sociaux dans un pays comme le Canada, où une transformation considérable est en cours [Traduction libre]. »

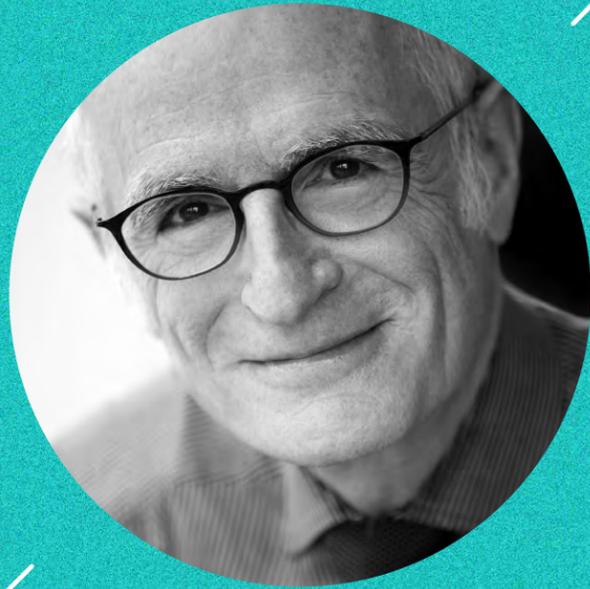
Si le commissaire n'obtient pas pendant son mandat la hausse budgétaire durable espérée, il ne se laisse pas arrêter pour autant. Faisant valoir

l'organisme sur plusieurs fronts, il réaffirme sa place dans de nouveaux espaces, comme le cinéma électronique et l'univers émergent du documentaire web, en plus d'organiser des forums destinés à l'industrie, dont le Doc Summit avec le festival torontois Hot Docs, et de conclure d'importants partenariats internationaux pour la réalisation de coproductions.

Alors que se profile la fin de son mandat, Jacques Bensimon réfléchit à ce qu'il appelle « le très fragile écosystème audiovisuel canadien ». Un écosystème dont il est fier d'avoir pu stimuler la croissance, gardant à l'esprit la vision d'ensemble tout en se penchant sur les détails du système créatif qui alimente le développement des talents à l'intérieur comme à l'extérieur de l'ONF.

Au moment de son décès, en 2012, on a dit de lui qu'il avait laissé une « trace indélébile » au sein de l'ONF. Un hommage qu'avait rédigé Jacques Bensimon sur Grant McLean, commissaire intérimaire pendant deux années mouvementées mais florissantes de la décennie 1960, laisse transparaître sa passion brûlante pour l'institution : « Je percevais cet attachement profond que je retrouve chez tant d'hommes et de femmes qui ont servi l'ONF. Tous partagent une vision [...] de ce qu'il devrait être, de ce qu'il pourrait être [...], tous sont marqués pour toujours et profondément par leur expérience [Traduction libre]. »





**TOM  
PERLMUTTER**

(2007-2013)

---

L'ONF, UN LIEU D'INGÉNIOSITÉ  
ET DE PASSION

Durant ses premières décennies, l'ONF a peu de concurrence (la Société Radio-Canada elle-même ne diffusera de contenus télévisuels que 13 ans après la création de l'Office) et la part du secteur privé dans les médias reste assez modeste.

À compter des années 1960, toutefois, les débouchés commerciaux, les technologies et le financement public se transforment, favorisant la création d'un ensemble dynamique de sociétés de production indépendantes. Or, celles-ci ont tendance à se méfier de l'ONF, qu'elles perçoivent comme un compétiteur, voire comme un organisme dépassé.

Étant donné la nature unique de l'institution (les autres producteurs publics internationaux s'étant effacés ou transformés en organismes de financement), sa direction doit gérer et soutenir une culture organisationnelle bien particulière, avec laquelle elle doit parfois se débattre. Il lui faut composer avec divers éléments : les sensibilités des univers du documentaire et de l'animation, le marché commercial, son axe pédagogique et le cadre réglementaire imposé à un organisme gouvernemental – même lorsque celui-ci produit des films qui sont parfois oscarisés.

Jacques Bensimon avait su mettre à profit ses premières expériences acquises à l'ONF, puis ses années de service dans le milieu télévisuel. Tom Perlmutter, qui lui succède en juin 2007, s'appuie pour sa part sur la demi-douzaine d'années passées à la direction du Programme anglais de l'organisme, où il a collaboré de près avec Jacques Bensimon pour réinventer l'ONF.

Lorsqu'il passe le flambeau à Tom Perlmutter, Jacques Bensimon le décrit comme quelqu'un « qui enrichira considérablement la culture générale de l'institution et dont le milieu reconnaît la vaste expérience ». Le nouveau commissaire a en effet produit des séries télévisées majeures pour des chaînes canadiennes comme Discovery Channel, History, CBC et CTV, ou encore pour des chaînes internationales comme Canal+ et Channel 4. Il apportera donc à l'organisme public une vision propre au secteur privé, un bagage qui marquera ses années à la barre de l'ONF. Mais il arrive aussi avec un profond attachement envers cette institution créatrice canadienne.

Tom Perlmutter évoque les perceptions contradictoires de l'ONF qu'ont parfois ceux et celles qui voient en l'institution une figure du passé dont l'étoile a pâli. « Pour beaucoup de Canadiens et de Canadiennes, l'ONF rappelle les années sur les bancs d'école et évoque des films à caractère éducatif.

« Je dois avouer que je voyais les choses de façon assez similaire il y a sept ans, à mon arrivée à la direction du Programme anglais. J'étais passé du secteur privé au secteur public. Contrairement à bien des gens de ma génération, je n'ai pas fait mes premières armes à la Société Radio-Canada ou à l'ONF. J'avais toujours évolué seul. Même si j'avais collaboré à plusieurs projets avec l'ONF et perçu sa force légendaire, j'étais souvent frappé par son côté opaque.

« Ce que j'ai rapidement découvert à mon arrivée, c'est le bijou qu'est l'ONF – que ses dédales aux allures industrielles du chemin de la Côte-de-Liesse à Montréal recèlent une vivacité d'esprit, une ingéniosité et une passion inégalées. L'ennui, c'est que cela représentait l'un des secrets les mieux gardés au pays. Curieusement, quand j'étais de passage à l'étranger, les acclamations fusaient de partout : l'ONF recevait le genre d'accueil qu'on réserve à la royauté [Traduction libre]. »

—

**« CURIEUSEMENT, QUAND J'ÉTAIS DE PASSAGE À L'ÉTRANGER, LES ACCLAMATIONS FUSAIENT DE PARTOUT : L'ONF RECEVAIT LE GENRE D'ACCUEIL QU'ON RÉSERVE À LA ROYAUTÉ »**

—

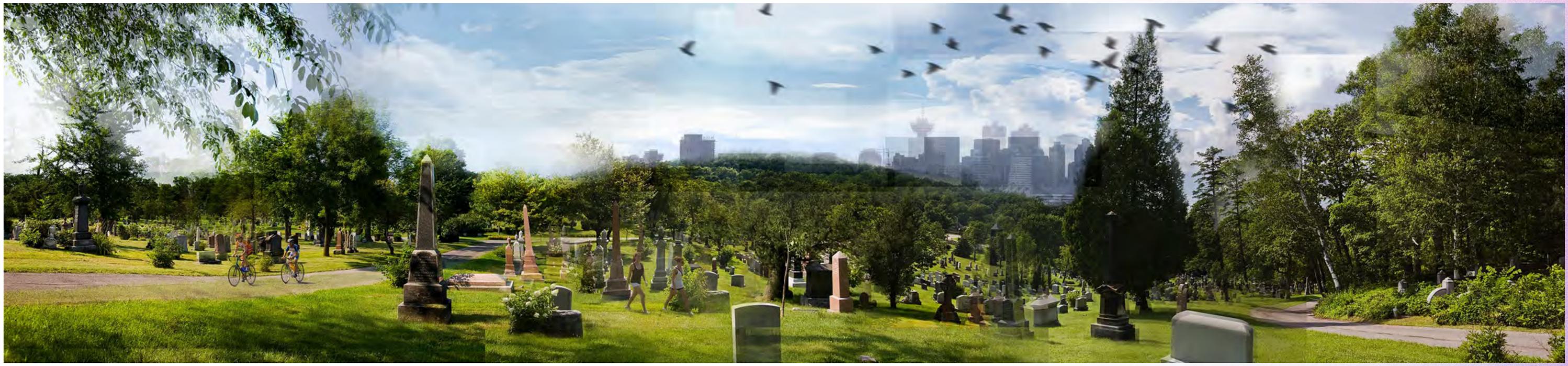


L'un des premiers défis du commissaire Perlmutter (défi qui, encore une fois, n'était pas étranger à ses prédécesseurs) consiste, selon la formule du *Globe and Mail*, à « s'attaquer à la tâche sisyphéenne d'expliquer encore et toujours ce que fait l'ONF ». Une partie de cette tâche sera de se porter à la défense des choix de programmation de l'organisme. Si l'un de ses films se situe à l'avant-garde de la création et reçoit des louanges sur toute la planète, plutôt que de tirer profit de ce succès en créant une suite, la direction de l'ONF incite ses productrices et producteurs à pousser encore plus loin l'innovation.

Comme l'a souligné le commissaire Bensimon lors de la transition, cette approche place l'ONF sur une corde raide en permanence, parce qu'il se lance constamment sur des voies inexplorées, donc risquées.

Aux yeux du nouveau commissaire Perlmutter, l'ONF se trouve en excellente posture grâce à la flexibilité de son mandat, à son expérience artistique et à son rôle de gardien de l'histoire audiovisuelle canadienne, ce qui lui donne la chance de bondir vers l'avenir. Un avenir où Internet occupe une place centrale dans la société et son évolution.

Il faut établir le contact, sur tous les plans. Le commissaire s'interroge : comment créer un point de rencontre ? Comment créer une communauté, malgré les différentes origines, les différentes expériences ? Encore une fois, le mandat interprétatif de l'ONF l'amène à réagir à un environnement médiatique et à un pays en pleine transformation. « Ce qui est fascinant, c'est d'arriver à créer une nation postmoderne rassemblée autour de valeurs démocratiques, sans égard à la religion ou à la culture individuelle. La culture permet d'explorer des concepts parfois difficiles à aborder par d'autres voies [Traduction libre]. »



Cette tradition qu'a l'ONF de présenter ses films directement au public (parfois même, les premières années, quand il le fallait, d'aller vers lui par camion, projecteur à bord) n'est pas à reléguer aux oubliettes, mais bien à réinventer. Le commissaire souhaite s'inspirer de cet héritage fondé sur l'engagement pour remplir le double mandat – production et distribution – de l'institution.

Cela se traduit notamment par la réinterprétation du programme Société nouvelle, une série de films déterminante appelant à la transformation sociale et réalisée avec et pour les communautés, trop souvent exclues des débats nationaux. Citons à cet égard le projet Filmmaker-in-Residence, qui conduit une documentariste dans un hôpital d'un quartier défavorisé de Toronto et contribue ainsi au corpus de contenus multiplateformes novateurs que voit naître le monde.

Ces projets, parmi d'autres, témoignent de l'enthousiasme de l'ONF à adopter les technologies de pointe en vue d'atteindre des objectifs nouveaux et de transformer la nature du documentaire. De l'avis du commissaire Perlmutter, cette perspective convient parfaitement à une marque canadienne qui possède « autant d'attrait à l'échelle nationale et internationale » et est « synonyme d'intégrité, d'engagement social, de valorisation de la diversité, d'innovation sur le plan artistique et d'authenticité ».

Et si ces initiatives illustrent la capacité de l'ONF à prendre des risques inaccessibles au secteur privé, « l'incursion dans les secteurs incertains ne signifie pas [...] contourner le secteur privé. Les partenariats avec le secteur privé s'avèrent essentiels à ce genre de projets. En fait, la présence ou le leadership de l'ONF suffit souvent à concrétiser ce qui aurait été impossible ou difficile à réaliser autrement. [...] La santé à long terme du secteur privé où, en fin de compte, la production de la richesse repose sur quelque chose d'aussi éphémère que la créativité, exige un organe public multidimensionnel susceptible de prendre des risques. Or, l'ONF offre ce que ne peuvent offrir nos télédiffuseurs privés et publics ».

Au cours du mandat de Tom Perlmutter, le milieu télévisuel continue à se métamorphoser, à croître et à se détacher quelque peu de sa mission d'utilité publique : les documentaires ne sont plus diffusés aux heures de grande écoute et perdent même les cases horaires privilégiées de certaines chaînes spécialisées.

De l'avis du nouveau commissaire, le web représente à la fois un danger pour les modèles télévisuels traditionnels et un terrain de jeu incroyable pour la création; et l'ONF, à titre d'organisme public, se trouve bien placé pour effectuer ces expérimentations numériques. Visionnaire, le commissaire devine que le web sera probablement contrôlé par des intérêts commerciaux qui trouveront « rapidement des moyens pour mettre la main sur les nouveaux sites qui suscitent un engouement populaire. En fin de compte, ceux qui contrôlent le contexte, contrôlent le message ».

Il est donc temps de se lancer. Là où d'autres voient en Internet une plateforme de promotion, l'ONF le perçoit comme un pôle de conversation citoyenne authentique et engagée socialement, grâce à la production de créations médiatiques innovantes. L'institution réalisera quelques-unes des premières productions pour téléphone mobile au Canada, ainsi que le premier film interactif en Amérique du Nord, *Late Fragment (Souvenirs fragmentés)*, coproduit avec le Canadian Film Centre Media Lab. Le commissaire Perlmutter s'enthousiasme : « On doit explorer la langue, la grammaire, l'esthétique » de ces nouveaux outils de création numérique. « On a rarement la chance d'assister à la naissance d'un nouveau média. C'est comme si on était en 1900, aux débuts du cinéma. Plus tard, les gens diront que tout a commencé au Canada, à l'ONF [Traduction libre]. »

« ON A RAREMENT LA CHANCE D'ASSISTER À LA NAISSANCE D'UN NOUVEAU MÉDIA. C'EST COMME SI ON ÉTAIT EN 1900, AUX DÉBUTS DU CINÉMA. PLUS TARD, LES GENS DIRONT QUE TOUT A COMMENCÉ AU CANADA, À L'ONF. »



Le commissaire appuie sa vision par la création de deux studios numériques – l'un au Programme français, à Montréal, l'autre au Programme anglais, à Vancouver – qui sont rapidement salués sur la scène internationale pour leur utilisation novatrice des technologies au service de la mise en récit. Leurs productions encensées ouvrent la voie à une nouvelle forme d'expression qui se diversifiera, s'intensifiera et s'intégrera au paysage médiatique.

La transformation numérique la plus retentissante est sans doute le lancement, en janvier 2009, de l'espace de visionnage en ligne [onf.ca](http://onf.ca), qui s'appuie sur la tâche colossale consistant à numériser des milliers de films. Le commissaire entreprend le projet à un moment où les plateformes du genre sont chose rare (ce n'est qu'en 2007, par exemple, que Netflix a commencé à offrir ses services de diffusion en continu); il fait comprendre à l'équipe qu'une présence en ligne représente bien davantage que la mise à jour d'un site web.

Il explique : «L'ONF est le dépositaire du riche et précieux patrimoine audiovisuel canadien : 13 000 films, 500 000 photos et d'innombrables documents sonores [...]. Ils ont pour l'instant servi aux historiens et aux cinéphiles. Nous avons pris bien soin de la collection, mais la plupart des œuvres sont restées dans les tiroirs. Imaginez la richesse que peut tirer la population canadienne de ces œuvres inestimables. Et, imaginez ce qui pourrait arriver en relâchant tous ces trésors dans l'univers, pour faire germer de nouvelles idées, provoquer de nouvelles réflexions, inspirer de nouvelles œuvres et créer de nouveaux débouchés.»

Cette mission amène l'équipe de l'ONF à poursuivre sa tradition d'innovation technologique, en créant un écosystème de procédés et d'outils pour faciliter la numérisation, la conservation, la restauration, le catalogage et l'accessibilité. Le commissaire Perlmutter estime essentiel que la population canadienne accède gratuitement aux films qu'elle a financés.

Ces initiatives, si elles se situent dans le prolongement de la tradition expérimentale et technologique de l'ONF, en surprennent plusieurs. Le magazine *Fast Company* se demande par exemple comment l'ONF est devenu l'une des plateformes numériques les plus branchées du monde. «Ce passage au numérique s'inscrit dans la continuité de nos traditions. Par tradition, j'entends le vrai sens du terme, et non pas le fait de se complaire dans le passé [Traduction libre]», répond le commissaire.

**LE MAGAZINE  
FAST COMPANY SE  
DEMANDE PAR EXEMPLE  
COMMENT L'ONF  
EST DEvenu L'UNE  
DES PLATEFORMES  
NUMÉRIQUES LES PLUS  
BRANCHÉES DU MONDE**

En 2012, dans une étude commandée par l'ONF sur la portée de l'espace de visionnage en ligne [onf.ca](http://onf.ca), les analystes de PricewaterhouseCoopers (PwC) concluent que l'étoffement du catalogue en ligne a «surpassé de loin les objectifs initiaux [...]». Les résultats ont surpassé les attentes dans presque toutes les catégories, notamment en ce qui a trait : au nombre de visionnages tant au Canada qu'à l'étranger; au temps que les utilisateurs sont prêts à consacrer au visionnage en ligne; aux développements grâce auxquels le contenu est devenu très rapidement accessible sur de nouveaux appareils comme les téléphones cellulaires». Rappelons-nous que nous sommes à la même époque où Netflix, qui semble aujourd'hui omniprésent, fait toujours la transition de la location postale de DVD à la diffusion numérique.

Les transformations technologiques qui donnent lieu à la naissance de l'espace de visionnage en ligne signent aussi, inévitablement peut-être, l'arrêt de mort du support physique comme moyen de diffusion. Cet état de fait s'ajoutant à la coupe budgétaire de 10 % imposée en 2012 à l'ONF, l'institution se voit forcée de fermer ses médiathèques et ses cinémas de Montréal et de Toronto.

Les travaux axés sur les écrans des appareils mobiles et de l'ordinateur portable évoluent à un rythme soutenu, mais Tom Perlmutter insiste sur l'importance de créer des œuvres destinées au grand écran. Le film documentaire, souvent perçu comme trop long et rébarbatif pour la télévision commerciale, demeure difficile à financer. Réalisé par des cinéastes de talent, il répond rarement aux attentes correspondant aux heures de grande écoute, c'est-à-dire des histoires prévisibles et des styles cinématographiques convenus. Le commissaire s'allie au Canadian Film Centre afin d'élaborer un programme visant à amener les cinéastes d'expérience à concevoir des films en version longue, attirant des talents comme Sarah Polley. C'est dans le cadre de ce programme qu'elle créera son réputé long métrage *Stories We Tell (Les histoires qu'on raconte)*, qui vient rompre avec les conventions du récit documentaire.

En quittant l'ONF, Tom Perlmutter, interviewé par *Playback*, fait état de l'obstacle qui à son avis se dresse toujours devant l'institution : «Nous, les organismes culturels, avons encore beaucoup de travail à accomplir pour attirer un bien plus large éventail de gens. Il ne s'agit pas de se contenter de leur dire de façon paternaliste que leur voix doit être entendue. Il faut faire en sorte que la prise de décision revienne à des gens issus de cette communauté de création si essentielle et dynamique [Traduction libre].»



**CLAUDE  
JOLI-COEUR**

(2014-2022)

---

L'URGENCE DE DIRE

OÙ EN EST L'ONF, PLUS DE 10 ANS APRÈS LE TOURNANT DU SIÈCLE ? IL A VU SON FINANCEMENT RÉDUIT DE FAÇON SUCCESSIVE ET IMPORTANTE ; IL LUI A FALLU ALLÉGER SA STRUCTURE ET RESTREINDRE LE RECOURS AUX TECHNOLOGIES, REPENSER SA PROGRAMMATION AFIN D'ENVELOPER DE NOUVEAUX CONTENUS MÉDIATIQUES — INNOVATIONS À L'ORIGINE DESQUELLES IL SE TROUVE PARFOIS LUI-MÊME — ET EMPRUNTER DE NOUVEAUX PARCOURS NUMÉRIQUES POUR REJOINDRE LES AUDITOIRES.

Après des années consacrées à diriger les relations gouvernementales, la planification stratégique, les relations d'affaires et les services juridiques de l'institution en qualité de commissaire adjoint de l'ONF, et un bref mandat de commissaire intérimaire, Claude Joli-Coeur est nommé commissaire en décembre 2014. Ces nouvelles fonctions l'amèneront à mettre à contribution les compétences professionnelles d'avocat spécialiste du droit du divertissement qu'il a acquises dans le secteur privé, en occupant des postes de direction chez Astral, Groupe Coscient (Motion International), TVA International et d'autres géants de la télévision canadienne.

Le nouveau commissaire ne tarde pas à cerner les principaux enjeux, dont la coexistence des médias traditionnels et des médias numériques, la prolifération des plateformes et l'importante perte de revenus engendrée par le passage au numérique des médias traditionnels. Des enjeux auxquels s'ajoute de nouveau un gel budgétaire fédéral qui se traduit en 2014 par un manque à gagner de 4 millions de dollars.

Or, malgré ces grands bouleversements — ou en raison de ceux-ci —, l'ONF a évolué et baigne déjà dans l'univers numérique, se montrant à l'aise lorsqu'il s'agit d'inventer de nouvelles formes narratives et d'explorer des genres en pleine mutation qui empruntent les uns aux autres. Cumulant plus de 60 millions de visionnages en ligne sur [onf.ca](http://onf.ca) et sur des plateformes partenaires, l'ONF rejoint des auditoires qui privilégient le format numérique et sont donc ouverts à la nouveauté.

La multitude de transformations et de difficultés vécues depuis le nouveau millénaire force aussi l'institution à revoir ses relations avec ses collaborateurs et collaboratrices à la création. À qui reviendra le rôle de créer les films qui se trouvent au cœur du mandat de l'ONF, à savoir faire connaître et comprendre le Canada ?

Bien avant que d'autres institutions et organismes se penchent sur les engagements qu'ils ont — ou n'ont pas — pris quant à l'équité de l'accès et du financement pour les cinéastes, l'ONF prend l'initiative en instaurant des programmes



révolutionnaires comme le Studio D (première équipe de production féministe au monde), créé en 1974, et en appuyant le développement professionnel d'artistes de talent autochtones ou issus de la diversité.

Ce genre de mesure, souvent fonction du financement disponible (la réalité perpétuelle à laquelle l'ONF est confronté), peut toutefois sembler purement symbolique : une intention louable, mais sans véritables conséquences sur les principaux résultats de l'ONF.

Lorsque Claude Joli-Coeur prend le relais à la direction, il estime que des changements institutionnels majeurs s'imposent à un moment où la planète traverse d'énormes transitions sociales et numériques. L'ONF doit devenir l'institution dont le Canada a besoin — un Canada bien différent de celui au service duquel l'organisme s'est trouvé des décennies durant.

—  
L'ONF DOIT DEVENIR  
L'INSTITUTION DONT  
LE CANADA A BESOIN  
— UN CANADA BIEN  
DIFFÉRENT DE CELUI  
AU SERVICE DUQUEL  
L'ORGANISME S'EST  
TROUVÉ DES  
DÉCENNIES DURANT  
—



« SELON MOI, CE MANQUE DE REPRÉSENTATION EST INACCEPTABLE, AVEC TOUT LE TALENT QUI EXISTE. ON SE RAPPROCHE DE LA PARITÉ À L'ONF, MAIS CE N'EST PAS SUFFISANT. »

Sans mesures réelles pour garantir la représentation équitable des femmes, des personnes autochtones, noires et de couleur, et des personnes issues des communautés LGBTQ2+, tant dans les équipes de production que dans les équipes de gestion et dans l'ensemble du personnel de l'ONF, on ne peut plus considérer que l'organisme remplit réellement son mandat.

La question de l'accès de ces groupes sous-représentés à l'ONF et à des postes de direction deviendra centrale durant le mandat du commissaire Joli-Coeur.

Dans un élan caractéristique qui influencera bien des gens de la sphère médiatique et au-delà, Claude Joli-Coeur annonce rapidement une mesure radicale pour assurer la parité hommes-femmes

dans le domaine de la réalisation. Un engagement qui, souhaite-t-il, inspirera d'autres organisations et s'inscrira dans un mouvement collectif.

«Le fait est que nous parlons encore, dans notre secteur, du besoin de représentation des femmes devant et derrière la caméra et dans les postes importants. Selon moi, ce manque de représentation est inacceptable, avec tout le talent qui existe. On se rapproche de la parité à l'ONF, mais ce n'est pas suffisant. Toutefois, on s'apprête à faire un pas de plus dans la bonne direction. D'ici 2019, la question de l'équité de genre dans la répartition budgétaire de nos productions ne se posera plus. Ce sera un fait, tout simplement [Traduction libre].»

Il remarque aussi un écart flagrant entre le nombre de réalisatrices et le nombre de femmes occupant d'autres postes de création comme la scénarisation, la direction de la photographie, le montage et la composition musicale, avec seulement 12 % de femmes à la direction photo, par exemple. Un fossé qu'il souhaite voir combler.

À la Journée internationale des femmes en 2022, l'ONF est en mesure d'annoncer que «60 % de toutes les œuvres en cours sont réalisées par des femmes ou par des équipes dans lesquelles la représentation des femmes est égale ou supérieure à celle des hommes. Qui plus est, 66 % des budgets de production ont été alloués à des productions dirigées par des femmes. L'ONF a atteint ou dépassé ses objectifs dans trois des quatre principales activités de création, à savoir la scénarisation (58 % de femmes), le montage (50 %) et la composition musicale (57 %). En outre, 42 % des productions ont été tournées par des directrices photo, une augmentation notable par rapport aux résultats des années précédentes, qui se situaient sous la barre des 20 %».

Au Canada, les injustices historiques existent à une vaste échelle dans le milieu de la création, et l'ONF souhaite redresser la situation.

Les premiers conteurs et conteuses au pays continuent d'épater le public dans tous les types de médias, mais les récits autochtones, s'ils ont fait l'objet de nombreux films de l'ONF au fil des ans, sont rarement racontés par les créateurs et créatrices autochtones. Toute mesure durable visant à corriger les inégalités touchant l'accès à

la production et la représentation devant et derrière la caméra doit de toute évidence les inclure.

En 2017, le commissaire Joli-Coeur annonce un plan d'action à cette fin. En s'appuyant sur cet important parcours de création et en suivant les recommandations de la Commission de vérité et réconciliation du Canada, l'ONF s'engage dans ce plan à «consacrer 15 % de ses dépenses globales de production aux projets d'artistes autochtones». Un objectif qui est bel et bien atteint en 2019-2020 : des 75 productions de l'exercice, 19 % sont réalisées par des personnes autochtones, pour une part de 15 % des dépenses annuelles.

Lorsqu'il présente le plan, le commissaire Joli-Coeur tient aussi à «souligner l'énorme dette de l'ONF envers la première génération de cinéastes autochtones ayant œuvré à l'institution, principalement Alanis Obomsawin. Arrivée à l'ONF en 1967, Alanis a bataillé dans un environnement souvent hostile pour créer un corpus d'œuvres sans pareil qui a fondamentalement modifié notre compréhension des réalités des Autochtones et de leurs relations avec la société majoritaire».

La réparation des iniquités du passé concorde avec le mandat global de l'ONF. La Commission de vérité et réconciliation a présenté des archives et des témoignages effarants sur les incidences des politiques autochtones canadiennes et des pensionnats pour Autochtones, et a souligné les contributions qui peuvent être faites par des organismes comme l'ONF. Elle précise dans son rapport que «l'expression créative peut jouer un rôle vital dans le processus de réconciliation nationale, car elle fait place à d'autres voix, d'autres véhicules et d'autres occasions d'exprimer les vérités de l'histoire et les espoirs du présent».

Elle souligne aussi le rôle important que jouent les institutions dépositaires de la mémoire publique comme l'ONF dans la formation et la transmission de notre mémoire collective nationale, en redessinant «la perception de notre identité et de ce qui nous a précédés».

## LA QUESTION DE L'IDENTITÉ ET DE LA DIVERSITÉ DES VOIX SE SITUE AU CŒUR DU MANDAT DE L'ONF

La question de l'identité et de la diversité des voix se situe au cœur du mandat de l'ONF. Dans un plan pour la diversité, l'équité et l'inclusion porté par le commissaire Joli-Coeur en 2021, l'organisme souligne sa conviction selon laquelle la créativité fleurit dans un milieu qui valorise les personnes sous-représentées et leur ouvre des portes. Outre les plans adoptés pour appuyer les réalisatrices et les cinéastes autochtones, cette initiative incite à une diversité d'expression beaucoup plus vaste : elle englobe les communautés de langue officielle en situation minoritaire, les communautés noires et racisées, les communautés LGBTQ2+ et les personnes vivant avec un handicap.

Au nombre des objectifs de l'organisme figurent l'élimination du racisme systémique et des préjugés inconscients dans les processus d'embauche et la programmation, la priorisation de la diversité, de l'équité et de l'inclusion dans toutes les facettes des opérations de l'ONF et le maintien de la permanence de ces changements.

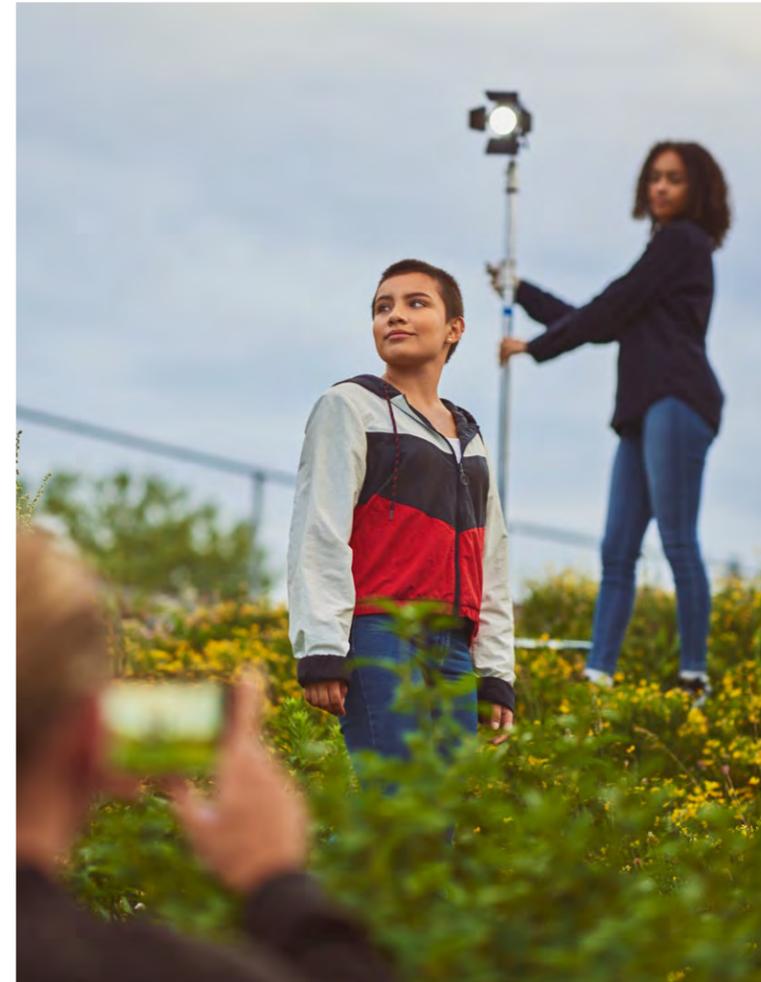
Le commissaire explique : «L'ONF a aussi montré l'exemple en s'ouvrant à des voix et à des points de vue nouveaux provenant de tous les genres et de toutes les origines ethniques; en faisant preuve, comme employeur, d'une véritable inclusivité envers les personnes aux habiletés et aux provenances diverses; et en s'employant à célébrer et à appuyer

les perspectives autochtones. Il ne s'agit pas d'une simple politique, mais d'une impulsion qui détermine et dynamise tout notre mandat. La diversité des talents nécessaire à la création des 14 000 productions lancées depuis le début de notre histoire n'est pas secondaire par rapport à notre démarche cinématographique – elle est la nature même de cette démarche.»

La pandémie mondiale qui frappe en 2020 force l'ONF, comme beaucoup d'autres organisations, à revoir certaines de ses façons de faire fondamentales. L'innovation qu'il met habituellement au service de ses productions lui servira cette fois à inventer des moyens de collaborer à distance. Il est ainsi amené à se concentrer sur l'acte de collaboration en soi, que son savoir-faire dans l'adaptation des nouvelles technologies à des fins inédites lui permettra d'accélérer.

De plus, au chapitre de la diffusion, le commissaire constate que l'organisme est en mesure de réagir avec agilité et proactivité grâce au virage numérique amorcé il y a déjà plusieurs années. Les projections publiques en personne sont maintenant virtuelles, et les discussions avec les cinéastes après les représentations se poursuivent en ligne. Ces circonstances hors de l'ordinaire font passer les visionnages sur [onf.ca](http://onf.ca) de 7000 à 25 000 par jour, et l'équipe d'Éducation ONF offre des films et des contenus pédagogiques à 4 millions de jeunes au Canada pour dynamiser le difficile contexte de l'école en ligne pendant les longs mois de la pandémie.

Même si les films de l'ONF font partie intégrante de la formation scolaire depuis des générations, la nouvelle approche de la plateforme en ligne d'Éducation ONF a pour but de placer l'élève au cœur du processus et d'offrir au personnel enseignant des outils pour promouvoir l'apprentissage par investigation, la pensée critique et la citoyenneté globale.



Cette poussée technologique qui a cours dans les différents services de l'organisation se trouve en grande partie facilitée par le déménagement longuement planifié du bureau central qu'occupe l'ONF depuis les années 1950 dans le secteur nord de Montréal vers un nouvel édifice adapté à ses besoins au centre-ville. Ce bâtiment moderne est davantage qu'un simple espace pour loger son personnel. Non seulement il accueille au cœur du Quartier des spectacles de Montréal un effectif de quelque 400 personnes, des équipes de création, des spécialistes, des services techniques et de recherche et développement, mais il constitue aussi un carrefour de liaisons numériques avec les équipes de l'ONF de tout le pays.

«Ce déménagement représente pour nous un moment historique qui nous projette vers l'avenir et nous permet de faire partie d'un quartier culturel vivant, déclare le commissaire Joli-Coeur. Mais certaines des grandes âmes créatrices de notre passé nous accompagneront. Nous voulons recréer l'espace tout en conservant tous ces beaux souvenirs.

«La création cinématographique a changé, souligne le commissaire. Au début, l'ONF était l'un des rares endroits où l'on retrouvait toutes les installations nécessaires pour créer un film. Aujourd'hui, on collabore avec des pigistes de partout, dans leurs propres locaux. Mais on reste l'incubateur de talents qu'on a toujours été, là où les richesses peuvent éclore.»

Cette évolution ne va pas sans provoquer quelques tensions dans les relations avec une certaine génération de cinéastes, qui souhaiteraient voir l'ONF impliquer davantage les artistes dans le processus de programmation, offrir une meilleure rémunération aux créatrices et créateurs et rendre compte de la manière dont il affecte ses fonds.

De janvier à mars 2020, Claude Joli-Coeur voyage à travers le Canada pour aller à la rencontre des membres du milieu du cinéma indépendant, dont les créatrices, créateurs, productrices et producteurs des domaines de l'animation, du documentaire et des productions interactives. Dans neuf villes, de même qu'au moyen de webdiffusions en français et en anglais, le commissaire et d'autres membres de la haute direction de l'ONF se mettent à l'écoute des préoccupations et des plaintes de dizaines de participantes et participants, et ouvrent le dialogue avec eux en parallèle à la préparation du prochain plan stratégique de l'organisme.

La tournée est organisée en collaboration avec la Canadian Media Producers Association, l'Association des documentaristes du Canada, la Guilde canadienne des réalisateurs, l'Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec et NFB/ONF Création.

Dans un sondage précédant la tournée, plus de 80 % des répondantes et répondants affirment que le déclin des dépenses de production est ce qui les préoccupe le plus; la relation de l'ONF avec la communauté artistique arrive tout juste après. Ces inquiétudes sont évidemment interreliées, et le commissaire réaffirme son désir de trouver d'autres sources de financement en concluant de nouveaux partenariats stratégiques.

L'ONF explique et défend les sommes qui ne sont pas allouées aux productions, tout en mentionnant la baisse du financement de la part du gouvernement fédéral, qui limite son évolution, voire sa capacité à suivre la cadence d'un milieu cinématographique en pleine croissance et des bouleversements qui s'opèrent dans la sphère médiatique au Canada et à l'étranger.

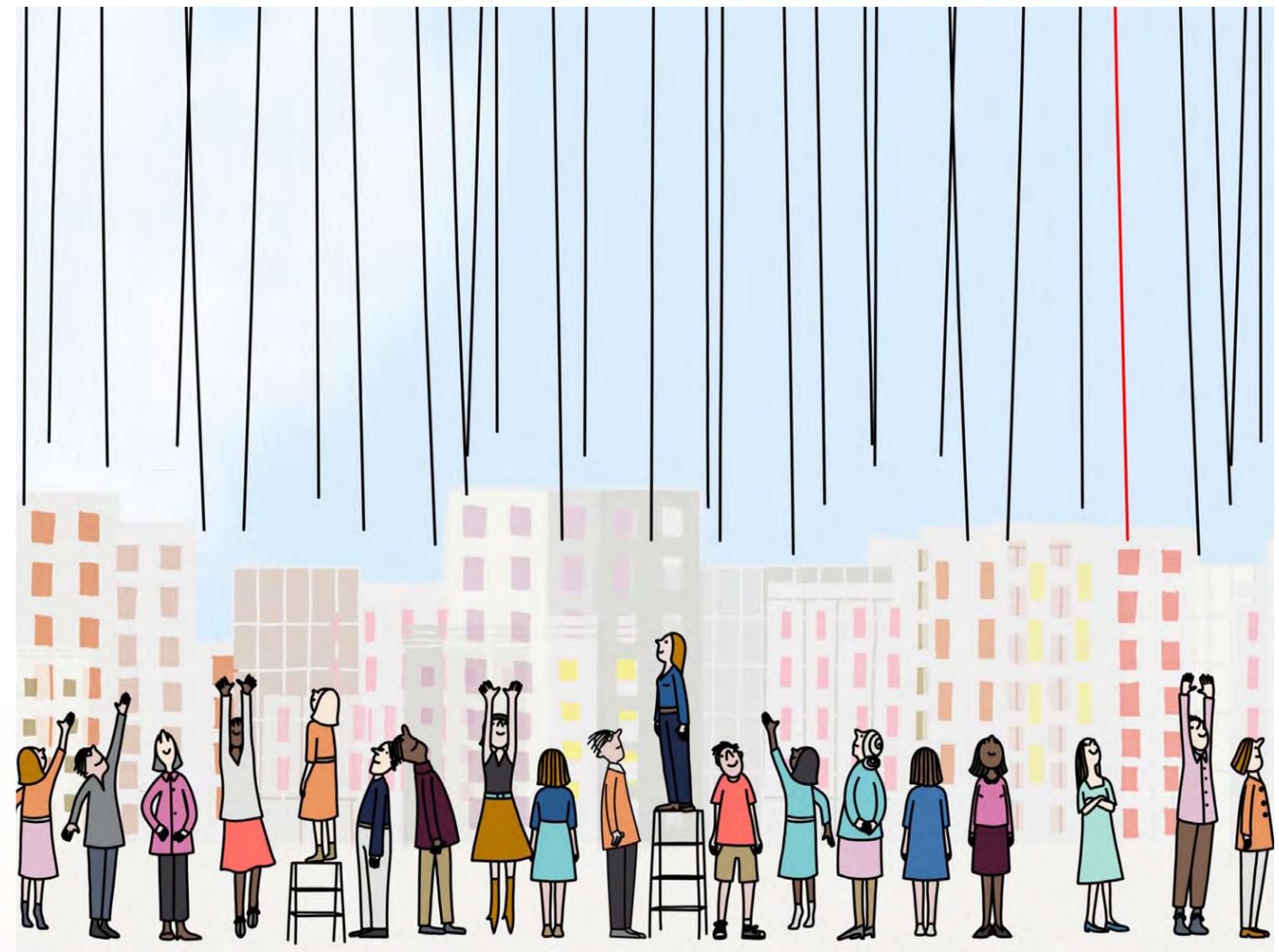
Le commissaire Joli-Coeur souhaite collaborer avec les créatrices et créateurs pour écrire l'avenir de l'ONF. «Nous prenons au sérieux leurs préoccupations à propos d'une institution qui leur est chère, qu'ils voient comme essentielle à la vie culturelle du pays, à la société. Je partage leur conviction selon laquelle la valeur fondamentale de l'ONF et son potentiel demeurent nécessaires à l'expérience culturelle et sociale canadienne. Leur expertise et leur affection sincère pour l'ONF nous permettent de recadrer leur place au sein de l'institution. Ce dialogue, s'il a parfois été ardu, a été bénéfique pour eux, pour l'ONF et pour toute l'industrie.» Comme l'a fait remarquer

un cinéaste, l'ONF est le «plus grand laboratoire cinématographique au monde. Cette liberté est fondamentale pour le développement du cinéma au Canada».

L'avenir se révélera encore porteur de contacts fructueux et inattendus entre les artistes et les nouvelles technologies à l'ONF, avec par exemple des technologies haptiques qui brouillent les frontières entre l'univers physique et l'univers numérique, ou encore avec l'utilisation créative de l'intelligence artificielle pour découvrir de nouvelles perspectives.

Le rôle crucial des créatrices et créateurs au sein d'un ONF réinventé est mis en avant en 2021 lors du premier Forum national de programmation, un événement numérique réunissant plus de 100 personnes de tous les horizons de la production narrative : cinéastes, parties prenantes de la distribution et du marketing, collaboratrices et collaborateurs de l'institution et de l'extérieur. Dans le nouveau plan stratégique de l'organisme, le Forum représente un élément clé de l'objectif visant à proposer une programmation «cohérente, intégrée et réactive» afin de maintenir la création et l'engagement des auditoires au centre des décisions et des actions. Pour le commissaire Joli-Coeur, cela s'inscrit directement dans sa conviction que l'ONF doit toujours être un foyer pour les créateurs et créatrices.

Alors que ce nouveau siècle atteindra bientôt 25 ans, Claude Joli-Coeur se prépare à la fin de son mandat de commissaire et revient sur la place de l'ONF et son avenir : «Le monde a changé. Chaque organisation, qu'elle soit publique ou privée, doit aborder la notion même de planification en faisant preuve d'humilité et d'imagination, mais aussi avec la motivation de préserver l'essentiel. Tant de certitudes ont été ébranlées. Aucune institution n'échappe à l'examen, pas plus, d'ailleurs, qu'à l'introspection.



«Notre rôle de producteur et de distributeur public est un ouvrage qu'il faut sans cesse remettre sur le métier. Nous devons constamment redéfinir la façon dont nous accomplissons notre mission de service public, en particulier aujourd'hui, dans un monde hypercommercialisé et sans frontières. La production publique d'œuvres audiovisuelles joue un rôle de plus en plus crucial sur l'ensemble de la planète, mais son financement est souvent précaire et sa pertinence, mise en question.»

«Il y a une urgence de dire, de se raconter pour se comprendre. Le regard des artistes [est] essentiel. Ces éveilleurs de conscience nous aideront à imaginer l'avenir, à prendre en compte toutes les dimensions, à n'oublier personne sur notre chemin. «Jamais la mission de l'ONF n'aura été aussi pertinente.»

—  
« JAMAIS LA MISSION  
DE L'ONF N'AURA ÉTÉ  
AUSSI PERTINENTE »  
—