

Évaluation des programmes
destinés aux cinéastes de la relève

Rapport final

avril 2014

Table des matières

Sommaire	2
I Introduction	5
A. Objectifs de l'évaluation	5
B. Portée de l'évaluation	5
C. Méthodologie	7
II Profil des programmes destinés aux cinéastes de la relève	9
A. Objectifs des programmes	9
B. Intervenants	10
C. Résultats visés.....	11
D. Principales caractéristiques des programmes destinés aux cinéastes de la relève	12
E. Programme anglais.....	13
F. Programme français.....	20
III Constatations	25
A. Pertinence et besoin	25
B. Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral	26
C. Conformité aux priorités de l'ONF	27
D. Atteinte des résultats escomptés.....	30
E. Coût, efficacité et économie	37
F. Conception et prestation des programmes.....	39
IV Conclusions	42
V Recommandations	45
Annexe A – Cadre de l'évaluation.....	50

Sommaire

L'évaluation des programmes destinés aux cinéastes de la relève porte sur la pertinence de ces programmes et le besoin auquel ils répondent, leur harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral, leur conformité aux priorités de l'ONF, leur rendement, leur efficacité et leur économie, ainsi que leur conception et leur prestation. Nous avons réalisé 20 entrevues avec des producteurs et des membres du personnel de distribution et de mise en marché de l'ONF ainsi qu'un sondage en ligne auprès de 64 anciens participants aux programmes (55 % d'entre eux y ont répondu); nous avons passé en revue les productions faites ultérieurement par les anciens participants selon les renseignements que nous avons pu trouver sur Internet; nous avons analysé les données de l'ONF sur les visionnages, les revenus, les festivals et les prix.

Portée de l'évaluation. L'évaluation a surtout porté sur les programmes récurrents de l'ONF (de 2008 à 2012) qui ciblaient les cinéastes de la relève : les 100 000 \$ annuels affectés à chaque centre de production, Hothouse et Stories from Our Land au Programme anglais; Cinéaste recherché(e) et TREMPLIN au Programme français. Ont été exclues les réalisations des cinéastes de la relève financées dans le cadre de la programmation courante de l'ONF, les programmes des films interactifs/numériques et les programmes de financement comme l'ACIC et le FAP. De 30 % à 45 % des productions de l'ONF sont réalisées par les cinéastes de la relève, soit environ 40 à 45 films par année, à l'exclusion des œuvres Web et interactives. À peu près le tiers de ces productions reposent sur les programmes destinés aux cinéastes de la relève; le reste, sur la programmation courante. Cinéaste de la relève s'entend d'un cinéaste qui n'a pas réalisé plus de trois films.

Constatations

Pertinence et besoin

La demande pour ces programmes est forte bien que fluctuante d'une année à l'autre, et elle a connu une légère diminution ces dernières années (Hothouse : de 80 à 150 candidatures par année; Cinéaste recherché(e) : de 35 à 70 aux deux ans; TREMPLIN : de 30 à 45 par année; Stories from Our Land : de 10 à 12 par année). Le sondage mené auprès des anciens participants confirme l'importance des programmes de l'ONF pour le lancement d'une carrière cinématographique; ces programmes constituent une « carte de visite » reconnue dans l'industrie.

Les programmes destinés aux cinéastes de la relève sont harmonisés avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral et sont conformes aux priorités de l'ONF. L'ONF est reconnu pour son rôle dans le perfectionnement des cinéastes de la relève canadienne parce qu'il leur donne l'occasion de réaliser un film dans un milieu professionnel, entourés de spécialistes de l'ONF, en vue d'élargir le bassin de talents cinématographiques au pays. L'ONF est le seul organisme public à offrir aux nouveaux cinéastes une expérience « pratique » directe de la production plutôt qu'une aide financière. Ses programmes mettent l'accent sur l'innovation, ciblent les communautés mal desservies et font appel aux nouvelles technologies (p. ex., 3D, interactivité, nouveaux modes de distribution de la production). Les films réalisés par la

relève portent sur un grand éventail de sujets d'ordre social, culturel, environnemental et économique qui sont pertinents au Canada. Un certain nombre de cinéastes sont issus de communautés de langue officielle en situation minoritaire, autochtones et multiethniques, et les thèmes qu'ils abordent sont le reflet de ces communautés.

Rendement

Les programmes ont atteint les résultats escomptés, quoique leurs cibles pourraient être mieux définies. Par ailleurs, il y a lieu de s'interroger sur leur notoriété.

- **La visibilité/notoriété des programmes destinés aux cinéastes de la relève est variable.** Hothouse, Cinéaste recherché(e) et TREMPLIN sont bien connus dans le milieu cinématographique. Toutefois, peu de gens savent, tant à l'interne qu'à l'externe de l'ONF, que le Programme anglais consacre 100 000 \$ à la relève dans chacun de ses centres de production. Le milieu du cinéma sait que l'ONF travaille avec les cinéastes de la relève, mais ne connaît pas nécessairement cette affectation aux centres de production. D'où l'inquiétude que certains cinéastes de la relève n'approchent pas l'ONF.
- **La majorité des anciens participants continuent de travailler dans le secteur cinématographique après leur passage à l'ONF.** Un indicateur de rendement clé est de voir si les participants aux programmes créent d'autres films avec l'ONF ou à titre indépendant. À partir des renseignements puisés dans Internet, nous estimons que 80 % des anciens participants poursuivent leur carrière dans le milieu du cinéma, dont 45 % à titre de réalisateur, bien que les résultats varient selon le programme. De même, selon les réponses au sondage, quelque 60 % des répondants ont travaillé à d'autres films depuis leur passage à l'ONF. Puisqu'on compte 76 anciens participants aux programmes de 2008 à 2012 (exclusion faite de la programmation courante), l'incidence des programmes sur l'élargissement du bassin de cinéastes est plus modeste. Durant la période visée, Hothouse a accueilli le plus grand nombre de participants (24) et Cinéaste recherché(e), le plus faible (2).
- **Les anciens participants aux programmes sont très satisfaits de la qualité de leur expérience en cinéma.** En tout, 86 % des anciens participants ayant répondu au sondage ont qualifié leur expérience à l'ONF d'« excellente » ou de « très bonne ». Le principal point faible s'avère le manque de soutien à la mise en marché et à la distribution de leur film.
- **Les films sont de qualité variable.** Les films réalisés dans le cadre de Cinéaste recherché(e) sont les plus réputés pour leur qualité, et cela se traduit par un plus fort taux de revenus (50 % des films ont amassé plus de 10 000 \$), de projections dans des festivals (deux tiers des films dans plus de 20 festivals), de prix (20) et de participation à des festivals internationaux (68 % des films). La qualité des films faits dans le cadre de Hothouse est influencée par le cycle de production plus court (trois mois) et l'accent mis sur l'expérimentation, la forme et le processus; celle des films de TREMPLIN, par le plus faible nombre de cinéastes issus de la minorité francophone. Ces deux derniers programmes ont cependant donné de bons résultats en ce sens que 37 % ou 38 % des films ont été visionnés dans ONF.ca plus de 5 000 fois. Dans l'ensemble, quelque 38 % des films réalisés dans le cadre des programmes destinés aux cinéastes de la relève et qui sont offerts dans ONF.ca ont suscité entre 1 000 et 5 000 visionnages; pour les autres, le nombre de visionnages se répartit à peu près également en deçà et au-delà de cette fourchette. Par ailleurs, les deux tiers de ces

films ont produit des revenus inférieurs à 5 000 \$. Il est difficile de mesurer l'atteinte des objectifs sans cibles clairement définies.

Coûts, efficacité et économie

Les dépenses consacrées aux programmes destinés aux cinéastes de la relève (à l'exclusion de la programmation courante) ont atteint 6,2 M de dollars ces cinq dernières années (de 2008–2009 à 2012–2013), soit en moyenne 1,2 M de dollars par année ou 7 % des dépenses de production totales de l'ONF. Les productions de la relève coûtent généralement de 25 000 \$ à 140 000 \$, ce qui est nettement inférieur au coût moyen des productions de l'ONF ou de l'industrie (environ 400 000 \$). Font exception les productions réalisées dans le cadre de Cinéaste recherché(e), dont le prix est comparable à celui d'une production type de l'ONF.

Conception et prestation des programmes

Le Programme anglais et le Programme français utilisent des méthodes différentes pour cibler les cinéastes de la relève (affectation cible de 100 000 \$ au Programme anglais et de 25 % à 30 % des budgets de production consacrés à la relève au Programme français). À l'avenir, l'ONF doit examiner s'il vaudrait mieux travailler avec la relève dans le cadre de programmes conçus spécialement à son intention, dans le cadre de sa programmation courante ou un peu des deux. Pour l'instant, les programmes qui lui sont destinés suivent divers modèles de prestation : Cinéaste recherché(e) fonctionne sur le modèle du concours; Hothouse évoque un peu le camp d'entraînement; au Programme anglais, l'affectation de 100 000 \$ aux centres de production et, au Programme français, le financement ciblé s'appuient sur un modèle décentralisé axé sur le producteur. Même si, sur le plan de l'innovation et de l'expérimentation, l'ONF tire avantage de ces différents modèles de prestation, l'établissement de directives et de principes communs serait sans doute avantageux tout en offrant aux producteurs la souplesse voulue à l'échelle du programme et des régions. Ainsi, l'un des points clés est que la mise en marché et la distribution doivent faire partie intégrante des programmes destinés aux cinéastes de la relève.

Recommandations

1. Définir plus clairement l'ampleur des activités de l'ONF destinées aux cinéastes de la relève.
2. Évaluer les options quant aux modèles de prestation.
3. Revoir la conception des programmes en place destinés aux cinéastes de la relève.
4. Inclure la mise en marché dans la conception de ces programmes.
5. Surveiller le rendement des programmes et des productions.
6. Partager les leçons tirées des programmes à l'échelle de l'ONF.
7. Entretenir des liens étroits avec les anciens participants aux programmes.

I Introduction

A. Objectifs de l'évaluation

Dans son plan d'évaluation, l'ONF s'est engagé à évaluer ses programmes destinés aux cinéastes de la relève. Le développement de la relève fait partie intrinsèque du programme de production audiovisuelle par lequel l'ONF soutient la création, la production et la distribution d'œuvres audiovisuelles réalisées par des cinéastes en début de carrière. Les activités et programmes ciblant ces cinéastes ont cours tant au Programme français qu'au Programme anglais.

La présente évaluation vise à fournir à la direction de l'ONF les conclusions et recommandations qui serviront à l'amélioration permanente de ces programmes. Nous avons étudié la pertinence des programmes, leur conformité aux priorités de l'ONF, leur harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral, leur rendement et leur atteinte des résultats escomptés, leur conception et leur prestation, ainsi que leur efficacité et leur économie.

B. Portée de l'évaluation

Définir la portée des programmes destinés aux cinéastes de la relève s'est avéré difficile, car les productions réalisées par ces cinéastes sont financées 1) à la fois par des « programmes » spécifiquement dédiés à la relève, 2) avec des fonds réservés (sans relever d'un programme spécifique) ainsi 3) qu'à partir des de la programmation courante de l'ONF. Des programmes destinés aux cinéastes de la relève ont vu le jour et ont été abolis au fil des ans, selon qu'ils visaient à combler des lacunes particulières ou à compenser certains déséquilibres dans le milieu du cinéma. Dans son *Rapport ministériel sur le rendement* (RMR), l'ONF tient compte des productions de tous les cinéastes de la relève, quels que soient le programme au titre duquel le film a été réalisé ou la source de financement. L'épanouissement des talents ne repose pas seulement sur les programmes établis ou récurrents; la programmation courante des deux Programmes soutiennent aussi la relève. Toutefois, nous ne visons pas à évaluer tous les programmes de l'ONF susceptibles de toucher de près ou de loin la relève. Aux fins de la présente évaluation, nous nous sommes concentrés sur les programmes, activités et financement la ciblant spécifiquement. Cinéaste de la relève s'entend d'un cinéaste qui n'a pas réalisé plus de trois films.

Programmes et activités inclus dans l'évaluation

Voici les programmes et activités sur lesquels a porté l'évaluation.

Au Programme anglais :

- affectation annuelle de 100 000 \$ aux centres de production (n'est pas véritablement un programme mais un moyen de réserver et d'affecter des fonds aux productions de la relève);
- Hothouse (Studio d'animation);

- Stories from Our Land (Centre du Nord-Ouest).

Au Programme français :

- Cinéaste recherché(e) (Studio Animation et Jeunesse);
- TREMPLIN, pour les communautés francophones en situation minoritaire (Studio de la francophonie canadienne).

Pour offrir un point de vue plus complet, nous faisons aussi une brève description des activités et programmes passés non récurrents ciblant la relève.

L'évaluation couvre la période de 2008 à 2012. Nous avons tenu compte de renseignements plus anciens quand le besoin s'en est fait sentir pour dresser un tableau plus complet du cheminement professionnel des cinéastes ayant participé à des programmes destinés à la relève qui existent de longue date, comme Cinéaste recherché(e), Hothouse et TREMPLIN.

Programmes et activités exclus de l'évaluation

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'ONF fait beaucoup de travail avec les cinéastes de la relève dont ne tient pas compte la présente évaluation. Mentionnons à ce titre les activités que voici.

- **Productions de cinéastes de la relève réalisées dans le cadre de la programmation courante du Programme français.** Le Programme français consacre une partie de sa programmation courante (de 25 % à 30 % de ses productions) aux cinéastes de la relève, un peu comme le Programme anglais attribue 100 000 \$ à cette fin à ses centres de production. Le Programme français ne leur réserve pas de fonds, car tous les projets sont examinés par le comité de programmation et financés à même les fonds de production courants.
- **Productions ciblant les cinéastes de la relève dans la programmation courante du Programme anglais.** Les cinéastes de la relève présentent leurs propositions de film au Programme anglais de l'ONF en espérant profiter du financement offert aux cinéastes reconnus. Ils sont alors soumis aux mêmes critères d'évaluation que leurs homologues établis.
- **Studios de productions numériques et interactives.** Nombre de cinéastes/créateurs de productions numériques et interactives seraient considérés comme appartenant à la « relève », du fait que ce secteur est encore assez nouveau. Il n'y a donc pas vraiment lieu de créer des programmes destinés à la relève en raison du jeune âge de ce secteur (quoique le Centre du Nord-Ouest a récemment mis sur pied Digital Stories 1.0, programme de productions interactives destiné à la relève). Le Studio de productions interactives du Programme anglais n'existe que depuis 2008–2009 (création du Studio à Vancouver), et le Studio de productions interactives du Programme français, depuis 2009 (Studio établi à Montréal). Les productions numériques et interactives sont aussi intégrées à la programmation courante de tous les studios de l'ONF. L'organisme n'aura pas besoin de créer un programme de productions numériques/interactives ciblant la relève avant deux ou trois ans, mais la situation devrait être évaluée périodiquement par la suite. Les studios de productions numériques/interactives ont néanmoins commencé à approcher les maisons d'enseignement. Les productions interactives nécessitent une équipe multidisciplinaire plus importante dotée de personnel aux compétences diverses :

créateurs, cinéastes, artistes, concepteurs de sites Web, programmeurs, journalistes, rédacteurs, etc. Il conviendra peut-être d'élargir la définition de « cinéaste de la relève » pour attirer des créateurs aux antécédents variés d'une multitude de secteurs (p. ex., secteur du jeu vidéo).

- **Aide au cinéma indépendant – Canada (ACIC) et Filmmaker Assistance Program (FAP).** L'ACIC et le FAP constituent une aide supplémentaire accordée par l'ONF sous forme de services techniques fournis aux cinéastes indépendants. L'ACIC et le FAP sont importants pour la découverte de cinéastes de la relève et sont bien connus à l'extérieur de l'ONF. L'ACIC aide tant les cinéastes de la relève que les cinéastes connus, alors que le FAP ne concerne que la relève.

C. Méthodologie

Le commissaire adjoint de l'ONF a dirigé l'évaluation à titre de chef de l'évaluation. Le secteur de la Planification stratégique et relations gouvernementales était responsable de la gestion du projet, de l'établissement du mandat d'évaluation et de la conception de l'évaluation. La firme de service-conseil Kelly Sears a effectué l'évaluation. Voici les éléments clés de la méthodologie.

- **Examen de la documentation :** essentiellement la documentation sur les programmes et les renseignements trouvés dans Internet.
- **Entrevues avec des membres du personnel de l'ONF :** de mars à juin 2013, 20 entrevues ont été effectuées avec des producteurs du Programme français et du Programme anglais de l'ONF au Bureau central et dans les centres de production, ainsi qu'avec des gestionnaires de la mise en marché et de la distribution.
- **Examen des renseignements publics sur les cinéastes de la relève trouvés dans Internet :** pour repérer les activités cinématographiques ou connexes accomplies par eux après leur passage à l'ONF dans le cadre des programmes qui leur sont destinés. Nous avons aussi fait grand usage de l'Espace de visionnage en ligne ONF.ca.
- **Analyse des données de l'ONF :** données sur le nombre de visionnages, les revenus, les festivals et les prix remportés par les productions réalisées par des cinéastes de la relève; données sur le financement accordé par les programmes/le coût des productions.
- **Sondage auprès des bénéficiaires des programmes :** du 23 août au 15 septembre 2013, nous avons effectué un sondage en ligne auprès de 64 anciens participants aux programmes destinés aux cinéastes de la relève afin de savoir ce que l'ONF leur avait apporté sur les plans suivants : avaient-ils acquis des compétences ou amélioré celles qu'ils avaient déjà? leur participation au programme les avait-elle aidés à poursuivre leur carrière cinématographique? jusqu'à quel point avaient-ils travaillé dans le milieu depuis leur passage à l'ONF? Nous avons reçu 35 réponses (34 en ligne, 1 par téléphone), soit un taux de réponse de 55 %.

L'évaluation a commencé au début de mars 2013 et s'est terminée à la fin d'octobre 2013.

Limites. Les contraintes budgétaires ont limité l'étendue des consultations auprès des intervenants clés (par exemple, maisons d'enseignement/écoles de cinéma) ainsi que la comparaison avec d'autres programmes destinés à la relève.

II Profil des programmes destinés aux cinéastes de la relève

A. Objectifs des programmes

Les programmes destinés aux cinéastes de la relève visent à : découvrir de nouveaux cinéastes; favoriser l'épanouissement des nouveaux talents; travailler avec la relève de manière qu'une masse critique de cinéastes canadiens soit en mesure de poursuivre la mission de l'ONF, à savoir « **proposer de nouvelles perspectives sur le Canada et le monde abordées à partir de points de vue canadiens, des perspectives que personne d'autre ne présente et qui, tout en explorant avec créativité ce que sont les Canadiens et ce qu'ils peuvent devenir, profitent aux auditoires canadiens et étrangers**¹. » Voici les objectifs précisément poursuivis.

- **Découvrir de nouveaux talents.** Les programmes destinés à la relève permettent à l'ONF de découvrir de nouveaux cinéastes talentueux et de constituer avec eux un réseau. Ils sont pour l'ONF un moyen de : rester branché sur l'industrie et communiquer avec les nouveaux talents; découvrir de nouveaux cinéastes parmi ceux qui sont choisis pour participer à ces programmes ou qui figurent sur la liste des finalistes.
- **Découvrir de nouvelles voix.** Permettre aux nouveaux artistes de développer leur propre voix et de raconter des histoires originales, puis les aider à trouver leur public. Faire appel à la diversité des communautés et des créateurs ayant une voix et des histoires qui se distinguent des courants grand public, et s'assurer ainsi que la population canadienne accède à des voix et à des contenus diversifiés.
- **Entretenir un bassin de talents cinématographiques au Canada.** Créer un cheminement de carrière pour les nouveaux réalisateurs (cette forme d'encadrement est beaucoup plus large que la simple formation). Contribuer au développement et au renouvellement de la nouvelle génération de créateurs et de conteurs, et soutenir les talents cinématographiques au moyen de programmes à son intention.
- **Favoriser l'expérimentation, l'innovation et la créativité.** Les programmes sont perçus comme un important outil favorisant le processus de création, ce qui se fonde sur la prémisse que les cinéastes de la relève sont plus enclins à expérimenter et à suggérer de nouvelles idées à l'organisation.
- **Aider les cinéastes de la relève à parfaire leurs compétences dans un milieu professionnel et, essentiellement, à poursuivre une carrière en cinéma.** Aider les nouveaux cinéastes à exercer leurs compétences dans un milieu professionnel, en collaboration avec les autres membres de l'équipe de création (p. ex., producteur, monteur). Intégrer des ateliers de maître et une formation professionnelle complète en production cinématographique à l'intention de la nouvelle génération d'artistes et d'artisans, un peu comme dans un programme

¹ Plan stratégique 2013-2018 de l'ONF, p. 5.

d'apprentissage, mais en mettant l'accent sur le mentorat, l'encadrement, le travail d'équipe et l'innovation dans le cadre d'une production.

Même s'il ne s'agit pas d'objectifs en soi, les productions des cinéastes de la relève doivent : répondre aux normes de qualité de l'ONF; contribuer à la réalisation des objectifs de l'ONF, soit accroître la notoriété de l'ONF, l'interaction avec l'auditoire et les revenus.

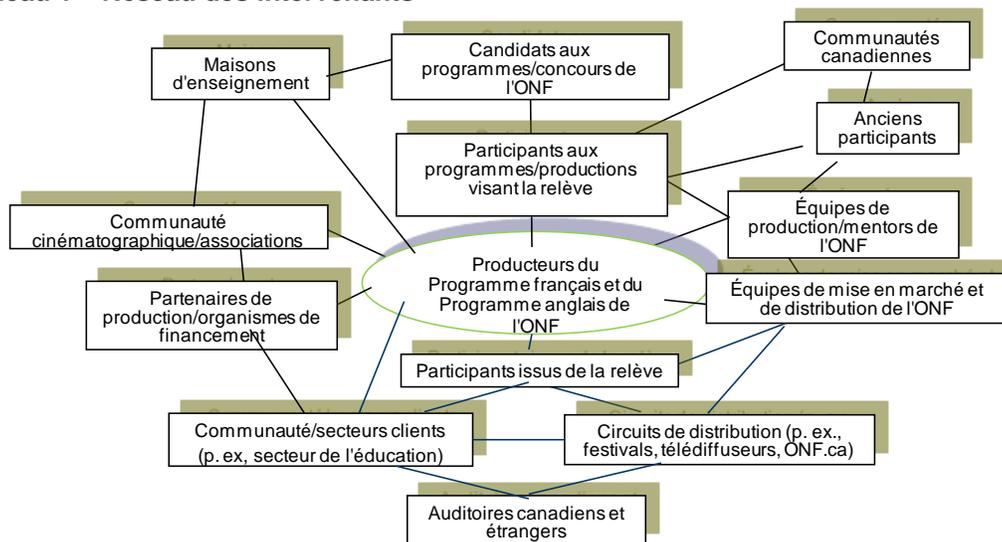
B. Intervenants

Les intervenants avec lesquels l'ONF travaille varient selon le programme. En voici une liste globale.

- **Cinéastes de la relève.** Ils ont des antécédents artistiques variés, mais sont généralement intéressés à poursuivre une carrière en cinéma. Certains, fraîchement diplômés, désirent faire leur première réalisation audiovisuelle professionnelle et entamer une carrière dans l'industrie du cinéma. D'autres ont peu d'expérience cinématographique et souhaitent enrichir leur bagage professionnel. Tous doivent avoir une histoire intéressante à raconter. Outre les candidats retenus pour participer aux programmes de l'ONF, les cinéastes de la relève comprennent aussi des candidats qui n'ont pas été sélectionnés dans les concours, mais qui proposent ultérieurement des projets à l'ONF dans le cadre de sa programmation courante.
- **Maisons d'enseignement/écoles de cinéma.** Les programmes destinés aux cinéastes de la relève de l'ONF comme Hothouse et Cinéaste recherché(e) font largement appel aux maisons d'enseignement et aux écoles de cinéma².
- **Communautés canadiennes.** La diversité des communautés canadiennes qui composent le pays : régionales, culturelles, autochtones, nordiques, de langue officielle en situation minoritaire, etc.
- **Partenaires de l'industrie cinématographique.** Par exemple, les télédiffuseurs, les distributeurs, les coproducteurs, les associations professionnelles de réalisateurs susceptibles de collaborer avec l'ONF.
- **Organismes de financement.** À l'échelon fédéral (p. ex., Patrimoine canadien, Téléfilm Canada) de même que les organismes provinciaux à vocation cinématographique ou culturelle.
- **Secteurs clients.** Les secteurs (p. ex., le marché de l'éducation) servis par l'ONF qui manifestent un intérêt pour certains films réalisés par des cinéastes de la relève.
- **Anciens participants.** Cinéastes ayant terminé un programme de l'ONF destiné à la relève et qui souhaitent poursuivre leur collaboration à long terme avec l'ONF, de près ou de loin.

²Hot Docs a recensé 48 programmes de formation en cinéma documentaire au Canada (Hot Docs Canadian International Documentary Film Festival, *Guide to Training Opportunities in Canada for Documentary Film*, 2004)
http://www.hotdocs.ca/resources/documents/hot_docs_training_publication.pdf.

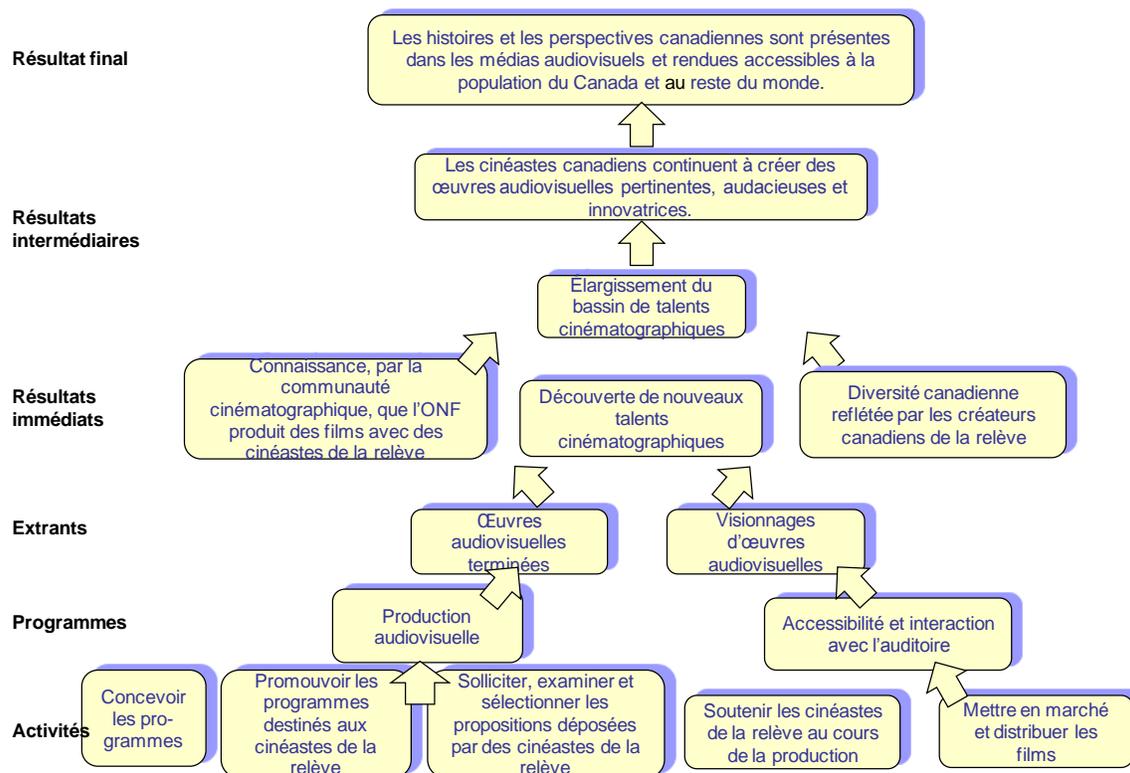
Tableau 1 – Réseau des intervenants



C. Résultats visés

Un modèle logique de programme est présenté ci-après. Les indicateurs clés utilisés pour répondre aux questions de l'évaluation figurent en détail dans le cadre d'évaluation de l'Annexe A. Les deux programmes de l'ONF visés sont Production audiovisuelle et Accessibilité et interaction avec l'auditoire. Les activités touchant spécifiquement les programmes destinés aux cinéastes de la relève sont : conception des programmes; promotion des programmes et des concours destinés aux cinéastes de la relève; appels de propositions et sélection; soutien aux cinéastes en cours de production; mise en marché et distribution des films. **Les résultats clés sont les suivants : la communauté cinématographique sait que l'ONF produit des films réalisés par des cinéastes de la relève; de nouveaux talents sont découverts; les cinéastes de la relève reflètent la diversité canadienne, l'objectif premier étant d'élargir le bassin de talents cinématographiques qui continuent à créer des films pertinents, audacieux et innovateurs.**

Tableau 2 – Modèle logique – programmes destinés aux cinéastes de la relève



D. Principales caractéristiques des programmes destinés aux cinéastes de la relève

Au fil des ans, divers programmes ont été conçus spécifiquement pour les cinéastes de la relève. Voici ce qui les distingue.

- **Programmes différents au Programme français et au Programme anglais.** De la sorte, l'ONF s'assure de former la relève des deux communautés de langues officielles du Canada.
- **Centres de production régionaux.** En ayant des installations de production décentralisées, l'ONF interagit plus facilement avec les cinéastes de diverses communautés culturelles.
- **Processus de collaboration avec les communautés externes.** Un certain nombre d'activités axées sur la relève implique le rayonnement auprès de nombreuses communautés culturelles du Canada.

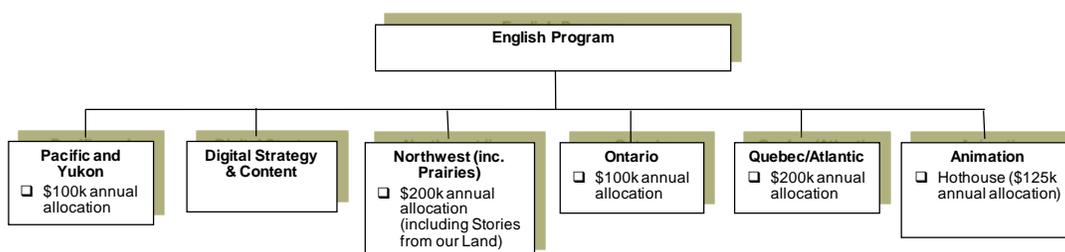
Tous les programmes suivent néanmoins les principes directeurs que voici.

- **Mettre l'accent sur la créativité.** Les productions des cinéastes de la relève ont en commun l'innovation, l'expérimentation, la prise de risques et le développement d'idées intéressantes. L'ONF cherchant des gens talentueux et de bonnes histoires, il peut, dans les productions des cinéastes de la relève, prendre des risques sur le plan de la création sans engager de grosses dépenses.

- **Stimuler les cinéastes.** Les productions sont un moyen efficace d'aiguillonner les cinéastes pour voir de quoi ils sont capables.
- **Recourir aux programmes destinés à la relève pour mettre en place des méthodes de production innovatrices.** Expérimenter des formes non traditionnelles, de nouvelles plateformes et de nouvelles approches. L'ONF incite la relève à suggérer de nouvelles idées et s'efforce d'offrir aux cinéastes une expérience créative qu'ils ne trouveraient nulle part ailleurs.
- **Adopter un processus de production plus souple.** Les programmes destinés aux cinéastes de la relève et les projets réalisés par ces derniers offrent un surcroît de souplesse. Les productions n'atteignent peut-être pas tous les objectifs établis au départ, mais pourraient en atteindre d'autres.
- **Offrir un solide encadrement aux participants.** Voilà un élément fondamental de tous les programmes par lequel un producteur principal de l'ONF soutient le cinéaste tout au long du processus de production. Les cinéastes ont aussi pleinement accès aux ressources habituelles de l'ONF et apprennent à travailler à titre de membre de l'équipe de l'ONF. Comme la proximité physique des créateurs est cruciale, les cinéastes travaillent en général dans les locaux de l'ONF. Le soutien de l'ONF est vu comme essentiel non seulement pour l'important rôle de mentor que l'organisme joue pendant la production, mais aussi pour les possibilités de réseautage qu'il ouvre ainsi que pour la mise en marché et la publicité que la plupart des cinéastes indépendants ne peuvent assumer seuls.
- **Nourrir les mêmes attentes sur le plan de la qualité que pour tout autre film de l'ONF.** Même si les films sont faits par des cinéastes de la relève, ils passent par les processus de production courants de l'ONF.
- **Soutenir les candidats dans la préparation de leurs propositions respectives.** L'ONF aide les cinéastes éventuels à préparer leurs propositions avec professionnalisme avant l'étape de la sélection. Souvent, ils n'ont pas l'expérience voulue pour le faire, et l'ONF les guide dans leur démarche, habituellement par des séances d'information ou des ateliers donnés avant la sélection.

E. Programme anglais

Le Programme anglais travaille avec la relève à des productions financées au moyen d'enveloppes réservées qui sont affectées à même son budget, soit 100 000 \$ par centre de production. Les studios consacrent ces fonds aux programmes récurrents (p. ex., Hothouse, Stories from Our Land), à des projets individuels ou à des activités spéciales comme des ateliers (p. ex., Yukon Voices). Les principaux programmes et les activités récurrentes visant la relève sont résumés ci-après (à l'exclusion des productions réalisées par des cinéastes de la relève qui sont financées à même la programmation courante), de même que les programmes antérieurs récents.



Affectation de 100 000 \$ à chaque centre de production pour favoriser l'épanouissement des talents

Les principales activités récurrentes visant la relève reposent sur l'affectation de 100 000 \$ par année que reçoit chaque centre de production pour travailler avec les cinéastes de la relève de sa région (environ 725 000 \$ à l'échelle de l'ONF, le coût des services techniques et les frais généraux non compris). Cette somme sert à produire, à l'interne, des courts métrages réalisés par des talents prometteurs. Chaque centre de production gère les fonds différemment et profite de la souplesse voulue pour adopter sa propre approche. Ainsi, certains centres de production ont utilisé les fonds, en tout ou en partie, pour organiser des activités précises telles que des ateliers intensifs ou des partenariats. Les projets sont étudiés à la lumière de certains critères, dont le potentiel du cinéaste et sa complémentarité avec l'ONF. Cette forme de soutien à la relève est encore toute récente — le film le plus ancien remontant à 2009, et la plupart des films ont été produits en 2010 ou 2011 ou en sont encore à l'étape de l'élaboration ou de la production. Chaque centre de production réalise généralement un ou deux projets par année (voir Tableau 3).

Sur les 23 films produits ou actuellement en élaboration ou en production, il y a 16 documentaires, 6 films d'animation et 1 fiction alternative. On met surtout l'accent sur les courts métrages à petit budget (moins de 50 000 \$), qui présentent moins de risque. En réalité, environ la moitié des films ont coûté plus de 50 000 \$. Les documentaires durent de 7 à 78 minutes, et le coût par film s'échelonne entre 25 000 \$ et 190 000 \$.

- Voici les **forces** de cette approche : originalité des films, qui ont bien marché dans les festivals, notamment des festivals internationaux comme Hot Docs (*A Sea Turtle Story*, *The Basketball Game*, *Namrata*, *Assembly*, *Legend of a Warrior*, *Mary & Myself*, *Auctioneer*); films portant sur un vaste éventail de sujets intéressants et différents; souplesse offerte aux producteurs (les studios peuvent traiter rapidement les propositions sans devoir passer par les processus de la programmation courante).
- La principale **faiblesse** est que, tant à l'ONF qu'à l'extérieur, on ne sait pas qu'il s'agit de films réalisés par des cinéastes de la relève. La deuxième faiblesse est le manque de structure et de vision globales — l'affectation de 100 000 \$ est une allocation budgétaire/cible et non un programme en soi. Il n'en reste pas moins que les centres ont bel et bien produit des films originaux et intéressants réalisés par de nouveaux cinéastes.

Hothouse (Studio d'animation)

Depuis 2002, Hothouse est le programme-phare du Studio d'animation qui revient chaque année et qui en est maintenant à sa 9^e édition. L'enveloppe du programme se situe entre 210 000 \$ et 275 000 \$ par année; cette somme comprend une affectation de

125 000 \$ et un supplément de 100 000 \$ ou plus tiré du budget du Studio. Hothouse, c'est un stage de trois mois dans le vrai monde de la production de films d'animation. On y met l'accent sur la créativité, l'exploration des rouages du processus de création et la conception de méthodes d'animation plus rapides et plus souples qui exaltent les formes de métrages les plus courtes tout en maintenant l'excellence créative et technique. Le programme est très structuré : une édition par année, la production de courts métrages (1 min 27 s), toujours six participants/films par année et un court cycle de production (trois mois, du premier jour de production à la projection publique des films). Le coût moyen par film tourne généralement autour de 35 000 \$ à 45 000 \$. Toute la production se fait à l'interne. Étant donné le court cycle de production, il n'y a aucune entente de coproduction ou de partenariat, ce qui permet de conserver la maîtrise du processus de création et de chercher des approches innovatrices. Ces dernières années, le programme a fait une plus grande place aux productions numériques et interactives ainsi qu'à la fusion du numérique et de l'animation. À l'avenir, on accordera encore plus d'importance à l'innovation afin de maintenir et de consolider le rôle de l'ONF comme chef de file de l'animation.

- Voici les **forces** du programme : processus très structuré; accent mis sur la forme; court délai de livraison; court cycle de production conforme à la production numérique et tendance vers des films plus courts; nombre élevé de participants à un coût modeste par film (environ 40 000 \$). Le programme a toujours eu beaucoup de succès et a une grande notoriété/visibilité. Les répondants ont signalé l'importance de Hothouse pour leur carrière et formulé des commentaires très positifs.
- La principale **faiblesse** est le manque de temps pour élaborer la narration et faire un récit de qualité. Les films ne peuvent pas toujours être de haute qualité en raison des délais serrés. Le grand nombre de films complique la mise en marché de chacun, compte tenu des contraintes budgétaires. L'Espace de visionnage en ligne ONF.ca est donc plus approprié au visionnage de ces productions. Les anciens participants continuent à travailler dans le milieu du cinéma, mais souvent, pas à titre de réalisateurs.

Stories from Our Land (Centre du Nord-Ouest).

Stories from Our Land existe depuis 2010. Il s'agit d'un programme pluriannuel qui vise à découvrir et susciter la participation de nouveaux cinéastes de la relève dans le Nord. L'ONF s'est associé à la Nunavut Film Development Corporation (Nunavut Film), car une présence locale était essentielle. L'objectif est de favoriser la création d'histoires sur le Nord racontées par des gens de la région (plutôt que par des gens du Sud). En fait, on souhaite même aller plus loin en donnant à la population nordique l'occasion de se raconter. Le programme a exigé un solide engagement de la part de l'ONF, qui a dû assurer un encadrement étroit par l'entremise de membres de son personnel, qui ont consacré beaucoup de temps et d'énergie sur place. La première phase a consisté en un atelier intensif de 5 jours dans le cadre duquel 29 participants ont scénarisé, tourné et monté des courts métrages. Ces mêmes participants ont ensuite présenté leurs propositions de films de cinq minutes qu'ils pourraient tourner et monter en trois jours. Les six meilleures propositions ont été retenues, et un monteur chevronné a supervisé et guidé les cinéastes tout au long du processus (les six films réalisés en 2011 durent de trois à cinq minutes et sont offerts dans ONF.ca). Les participants ont ensuite présenté des idées de films de 10 minutes, et 3 autres films ont été produits en 2012, au coût

moyen de 35 000 \$ chacun. La phase suivante consiste à aider les participants à produire les œuvres numériques/interactives sélectionnées.

Tableau 3 – Liste des films produits par le Programme anglais dans le cadre des programmes destinés aux cinéastes de la relève

Emerging Filmmakers Programs Production Projects--English Program						
Project	Title	Director	Genre	Length	Year	Cost
\$100k allocation						
Pacific and Yukon Centre	I Am the DJ (currently in production)	Katherine Monk	Docu.		ongoing	\$14,415
	ASSEMBLY (aka: CUTTING)	Jenn Strom?	Animation	4m 25s	2012	\$46,922
	THE BASKETBALL GAME	Hart Snyder	Animation	5m 8s	2011	\$58,131
	PASALUBONG	Hari Alluri	Alt-Drama	10m 9s	2010	\$73,611
Atlantic Centre	MARY & MYSELF (almost completed)	Sam MacDonald	Animation	6m 56s	2013	\$141,080
	ISLAND GREEN (currently in production)	Milleanore Clarkes	Docu.		ongoing	\$81,124
	SINGING LUMBERJACK (currently in production)	Rachel Bower	Docu.		ongoing	\$55,059
Northwest Centre	HOME COOKED MUSIC (currently in Production)	Michael Gosselin	Docu.		ongoing	\$76,478
	HERITAGE MIDNIGHT (currently in Investigate)	Evan Johnson	Docu.		ongoing	\$5,410
	THE CHRISTMAS LETTER (in development)	Judd Palmer	Animation		ongoing	\$18,082
	BLUE COLLAR TROUBADOR (in development)	Michael Gosselin	Docu.		ongoing	\$6,415
	#111 (in production)	Ryan McMahon	Docu.		ongoing	\$21,235
	AUCTIONEER	Hans Olson	Docu.	57m 39s	2011	\$146,133
	Farewell Touch	France Benoit	Docu.	7m 22s	2011	\$24,488
	Life on Victor Street (aka: TWO BOYS)	Kirby Hammond	Docu.	29m 5s	2011	\$110,146
	Legend of the Warrior	Corey Lee	Docu.	1hr 18m	2011	\$187,118
	Namrata	Shazia Javed	Docu.	9m 15s	2009	\$43,377
Ontario Production Centre	WOUND-UP (in development)	Blair Fukumura	Animation		2013	\$5,714
	A Sea Turtle Story	Kathy Schultz Ivan Deurshie	Animation	9m 51s	2012	\$192,610
Quebec Centre	GUN RUNNERS (Development done through EFP)	Anjali Nayar	Docu.		2012	\$26,500
	MORGAN'S LETTER (development only)	Angie Pepper O'bomsawig	Docu.		2012	\$15,263
	FATHER'S DAY (Investigate only)	Tetchena Bellange	Docu.		2012	\$6,600
	Jelena's Song	Pablo Alvarez-Mesa	Docu.	28m	2010	\$86,106
Stories from our Land						
Project	Title	Director	Genre	Length	Year	Cost
Northwest Centre	Workshops	Various (29)	Various		2010	\$118,572
	If You Want to Get Married... You Have to Learn How to Build an Igloo!	Allen Auksaq	Docu.		2011	\$91,873
	Going Home	Bjorn Simonsen	Docu.			
	Inngiruti: The Thing That Slings!	Nyla Innuksuk	Docu.			
	Tide	Erica Chemko	Experimental			
	Family Making Sleds	Rosie Bonnie Ammaaq	Docu.			
	Nippaq	Qajaaq Ellsworth	Docu.			
	Vending Machine	Jessica Kotierk, Beth Kotie	Docu.		2012	\$117,402
	Strength, Flexibility and Endurance	Allen Auksaq	Docu.			
	Taking Shape	Sarah McNair-Landry	Docu.			
Hothouse						
Program	Title (Director)		Genre	Length	Year	Cost
Hothouse 8	Reverie.exe (Wen Zhang), Meltdown (Carrie Mombourquette), The Visitor (David Barlow-Krelina), Baaad Dream (Jesse Gouchey), Flee (Rosa Aiello), Pfff (Susan Wolf)		Animation	1m 27s	2012	\$264,186
Hothouse 7	A Cloud's Dream (Andrew Hicks), Missed Connection (Tabitha Fisher), The Kiss (Eva Cvijanovic), Black Gold (Aimee Van Drimmelen), Sick (Candace Couse), The Big Swing (Paula Gilgannon)		Animation	1m 26s	2011	\$229,658
Hothouse 6	Marvin Parson's Inner Wild Wilderness (Fred Casia), Pierogi Pinch (Kiarra Albina), Unlaced (A. Megan Turnbull), Reflexion (Greg Labute), Blind Evolution (Zane Kozak), Interoculus (Marie Valade)		Animation	1m 26s	2010	\$235,281
Hothouse 5	Wiggles and Giggles (Sara Guindon), Git Gob (Philip Eddolls), Pearl (Neely Goniodysky), Bat Milk (Brandon Blommaert), Orange (Sylvie Trouvé), Family Album Number one (Jim Verburg)		Animation	1m 26s - 1m 36s	2008	\$210,868
Hothouse 4	Roy G Biv (Dale Hayward), Balloons (Jonas Brandao), The Squirrel (Carla Coma), One (Diego Stoliar), Lost Monster (Jody Kramer), Biology Made (ONFB), Margins (Olicer Tsuji), Cumulus (Maya Ersan)		Animation	1m 4s - 1m 26s	2007	
Hotshouse 3	Meta Pre Ptolemy (Rachel Peters), Feather (Elisabeth Beliveau), Swims (Kelly Sommerfeld), Vimy-Ridge (Damian Hess), A Prairie Story (Anne Koizumi), Square Roots (Patrick Doyon)		Animation	1m 34s - 2m 52s	2006	
Hothouse 2	A Single Tear (Amy Lockhart), Ice Ages (Howie Shia), Glou Glou (Marielle Guyot), Bones & Boats (Kevin Langdale), EAUDE (Thea Pratt), Immersion (Megann Reid)		Animation	1m 16s - 2m	2004	
Hothouse 1	False Saints (Malcolm Sutherland), System Error (Anouk Prefontaine), Submerge: Kami NoYu (Cindy Mochizuki), An Aqueous Solustion (Jo Meuris), Aquasnazz (Jacob Bauming), Don't Blink (Heather Harkins)		Animation	1m 5s - 2m 7s	2003	

Anciens programmes destinés aux cinéastes de la relève (Programme anglais)

Au fil des ans, d'autres programmes et activités bien connus destinés à la relève ont vu le jour et ont été abolis. Ils sont résumés à la page suivante (Tableau 5). Certains étaient prévus pour ne durer qu'un temps alors que d'autres (Momentum, Calling Card en Ontario) ont pris fin quand le financement des partenaires s'est tari. Ces programmes ont leur importance sur le plan des leçons qu'on en a tirées. En voici quelques-unes.

- Certains programmes comportaient à la fois des ateliers et la réalisation de films (p. ex., Momentum, Calling Card et Yukon Voices). Grâce aux ateliers, l'ONF rejoint davantage de cinéastes, puis en sélectionne certains parmi eux pour produire un film en deuxième étape. Mais ces programmes sont généralement de courte durée.
- Le recours à des partenaires externes (notamment dans le cas de Momentum et de Calling Card) crée un risque pour l'ONF, en ce sens que les programmes sont menacés de prendre fin quand le financement n'est plus disponible.
- Les programmes mettant l'accent sur la production multiplateforme (First Person Digital) semblent chevaucher les autres programmes de films numériques/interactifs de l'ONF.
- Les programmes mettant l'accent sur la diversité (p. ex., Reel Diversity). Selon l'examen qui a été fait de Reel Diversity, la principale leçon à tirer réside dans l'importance de miser sur des courts métrages moins risqués³.

Dans l'ensemble, les programmes qui ont eu le plus de succès, comme Cinéaste recherché(e), Hothouse et TREMPIN, ont eu le temps de se développer et de rajuster le tir ainsi que de se bâtir une réputation dans le milieu du cinéma. Une question qui se pose dans le contexte des ressources financières plus limitées de l'ONF est de déterminer s'il vaudrait mieux mettre sur pied des programmes plus longs à l'intention des cinéastes de la relève, lancer des programmes d'un ou deux ans à l'intention de groupes spécifiques ou combiner les deux approches.

Films réalisés par la relève et produits par l'ONF dans le cadre de sa programmation courante

Le Programme anglais produit de 10 à 15 films par année dans le cadre des activités et programmes destinés à la relève. Mais il produit aussi davantage de films de la relève (à titre estimatif, de 20 à 30 par année) dans le cadre de sa programmation courante, quoique ces films ne soient pas visés par l'évaluation. Si le budget d'une proposition présentée par un cinéaste de la relève excède 100 000 \$, le centre de production l'inscrit dans sa programmation courante. Tel a été le cas de bon nombre de films bien connus (p. ex., *Boxing Girls of Kabul*, *Up the Yangtze*, *RiP! A Remix Manifesto*).

³ L'examen de Reel Diversity effectué en 2007 (*Reel Diversity Report 1999–2007*, octobre 2007) a porté sur la durée complète du programme (de 1999 à 2007). Il en découle que la plupart des films produits dans son cadre ont reçu un bon accueil dans les festivals et les projections communautaires. Mais l'examen a aussi révélé que la réalisation d'un documentaire d'une heure pour télédiffusion nationale est un énorme défi pour les cinéastes qui en sont à leurs premières armes. Pour certains d'entre eux, l'expérience a été très pénible. Les productions ont aussi beaucoup exigé des producteurs de l'ONF, car un cinéaste débutant exige un encadrement considérable. Certains des films découlant du programme ont été rejetés par la CBC. Au bout du compte, selon l'examen, il n'est peut-être pas réaliste de demander à des cinéastes de peu d'expérience de se lancer dans une telle tâche.

Le Filmmaker Assistance Program (FAP) est également important si l'ONF veut découvrir de nouveaux talents, et il est bien connu à l'externe. Pour y être admissibles, les cinéastes ne doivent pas avoir produit plus de trois films. Toutefois, l'ONF n'entretient pas les mêmes relations avec les cinéastes retenus, car il met alors l'accent sur le soutien technique, et les cinéastes travaillent de façon autonome. Ce programme aide cependant l'ONF à rester en contact avec la relève.

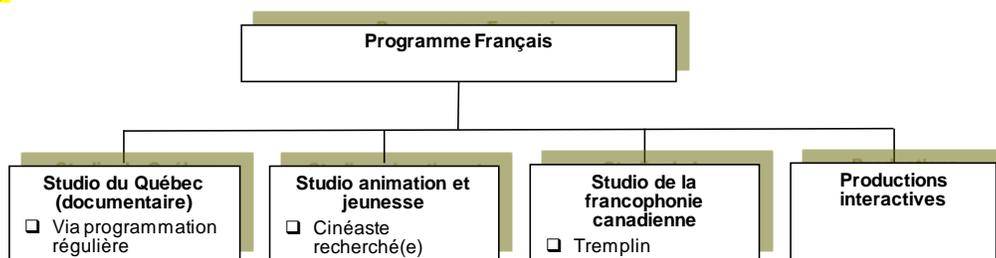
Tableau 4 – Programme anglais – brève description des anciens programmes destinés aux cinéastes de la relève

Programme	Brève description
Yukon Voices (Centre du Pacifique et du Yukon) 2012	La Yukon Film Society et le Centre du Pacifique et du Yukon de l'ONF se sont associés pour coproduire Yukon Voices, un atelier de cinéma intensif qui a eu lieu pendant cinq jours en mars 2012 au Yukon. L'atelier visait à expliquer le processus cinématographique à des cinéastes de la relève. Treize personnes y ont assisté. L'animation était assurée par des cinéastes, des monteurs et des spécialistes du son et l'équipe de l'ONF. Les cinq films qui en ont découlé ont été présentés au Festival international du court métrage de Dawson et à la Local Light Cinema Night en mai 2012. L'un d'entre eux, <i>Grace and Beauty</i> , a fait une tournée communautaire dans le cadre des projections des meilleures productions de Dawson.
Calling Card (Centre de l'Ontario) 2008–2010 (financé à même l'affectation de 100 000 \$ accordée au Centre)	En collaboration avec TV Ontario. Après examen des propositions, un tandem producteur-cinéaste était sélectionné pour produire un film de 30 minutes. L'ONF offrait les services d'un documentariste chevronné qui soutenait le tandem. Le programme a duré deux exercices (2008–2009, 2009–2010). TVO a télédiffusé les films produits. En 2009–2010, ce programme mené en partenariat avec TVO a été élargi pour donner la chance à des membres de la relève ontarienne – cinéastes et équipes spécialisées dans les nouveaux médias – de réaliser des documentaires pour plateformes néomédiatiques ou pour télédiffusion. Le documentaire gagnant de 30 minutes destiné à la télévision a été présenté à l'émission <i>The View From Here</i> de TVO tandis que son pendant interactif destiné à Internet a été hébergé dans les sites ONF.ca et tvo.org. Au nombre des films produits, mentionnons <i>Heaven or Not</i> , de Zuzana Hudackova, <i>The Next Day</i> , de Shahid Quadri (2011), <i>Dead Man</i> , de Chelsea McMullen (2010), <i>Unheralded</i> , d'Aaron Hancox (2009), <i>Tagged</i> , de Shawney Cohen et Mike Galloway (2009), et <i>Woodland Spirits</i> , de Dave Clement (2008). Le coût moyen par film a été de 35 000 \$ à 41 000 \$.
First Person Digital (Centre de production du Québec) 2010	Collaboration entre le Centre de production du Québec du Programme anglais et Studio XX, First Person Digital offrait des activités de formation et de production aux femmes qui explorent de nouvelles formes de récits multimédias. Le programme recevait l'appui financier de Patrimoine canadien. Fournissant du soutien et des outils à plusieurs équipes qui réussissaient à créer un documentaire multiplateforme coproduit par l'ONF et ses partenaires, le programme visait à favoriser le talent et à susciter la collaboration entre une documentariste et une créatrice Web. Les femmes documentaristes et les productrices multimédias étaient admissibles.
Making Music (Centre de production du Québec) 2009	Ce programme de formation visait les cinéastes et les musiciens de Montréal et de la région d'Ottawa/Gatineau, qui étaient invités à faire équipe pour présenter une proposition de court film expérimental explorant la relation entre le son et l'image. La campagne de recrutement a attiré de nombreuses propositions et, après deux séances de sélection, plusieurs projets ont été choisis aux fins de production. Le partenaire fondateur de Making Music était Pop Montréal, auquel se sont joints le Montreal Film Group, Third Side Music et CKUT.
New Screen (Centre de l'Atlantique) 2009	Cette activité à l'intention des cinéastes de la relève de Terre-Neuve-et-Labrador, menée en partenariat avec la Société de développement de l'industrie cinématographique de Terre-Neuve-et-Labrador, visait l'encouragement et le développement de la relève cinématographique et des créateurs de contenu numérique intéressés aux œuvres de courte durée sur une variété de plateformes, y compris les plateformes numériques.
Our World (Centre du Pacifique et du Yukon) 2008–2009	Ce programme a été créé en partenariat avec les communautés autochtones isolées de la Colombie-Britannique et du Yukon. Il enseignait aux jeunes à utiliser la technologie numérique contemporaine pour faire des films en langue autochtone – leur langue maternelle – qui reflètent leur réalité. En tout, 21 films ont été achevés en 2008–2009.

Programme	Brève description
Momentum (Centre de l'Ontario) 2003–2004 à 2007–2008	Grâce à ce programme, les cinéastes de la relève ontarienne acquéraient de l'expérience pratique en réalisation documentaire, profitaient de l'expertise de l'ONF et nouaient des contacts dans le milieu, qui leur seraient utiles pour poursuivre leur carrière en cinéma. Momentum était mis en œuvre en partenariat avec des télédiffuseurs (p. ex, CBC Newsworld). Cinq cinéastes tournaient leurs films respectifs, qui étaient ensuite diffusés sur CBC Newsworld. L'ONF offrait un cours intensif/séminaire (gratuit) d'une semaine sur toutes les étapes de la production à environ 70 participants (qui devaient avoir une certaine connaissance de la réalisation cinématographique). Après le séminaire, quatre cinéastes étaient sélectionnés en fonction des propositions rédigées dans la semaine suivante et devaient s'engager à consacrer cinq semaines de plus à la réalisation d'un court métrage de 10 minutes. Les films étaient ensuite présentés sur les ondes de CBC. Le programme visait la création de films de qualité professionnelle. En tout, l'atelier de formation et les productions coûtaient en général 125 000 \$ par année.
Doc Shop (Centre de production du Québec) 2007–2008	Il s'agissait d'un programme de formation documentaire approfondi destiné aux étudiants inscrits à des programmes médiatiques de niveau collégial ou universitaire à Montréal et à Ottawa. En décembre 2007, les cinéastes et leurs équipes respectives ont participé à un atelier de trois jours sur la réalisation documentaire tenu à l'ONF et animé par des professionnels de l'industrie. En partenariat avec la CBC, l'ONF a sélectionné 25 projets aux fins d'élaboration et de production. À l'été 2008, les documentaires sélectionnés ont été diffusés à <i>CBC News at Six</i> à Montréal et Ottawa.
Reel Diversity (de 1999 à 2007-2008)	Partenariat avec CBC Newsworld, ce concours offrait aux cinéastes de la relève issus des minorités visibles du Canada de la formation et du mentorat ainsi que la possibilité de réaliser un documentaire avec l'ONF qui était ensuite diffusé à l'émission <i>The Lens</i> , à CBC Newsworld. Reel Diversity a donné à des cinéastes de la relève l'occasion de réaliser un documentaire d'une heure pour télédiffusion.

F. Programme français

Le Programme français administre deux concours destinés à la relève : TREMPLIN et Cinéaste recherché(e). De plus, de 25 % à 30 % de la programmation courante du Programme français vise la relève. D'autres programmes lui sont aussi consacrés (voir p. 25).



Concours Cinéaste recherché(e) (studio Animation et Jeunesse)

Le concours Cinéaste recherché(e) donne aux cinéastes l'occasion de faire leur premier film d'animation à titre professionnel. C'est le programme destiné aux cinéastes de la relève le plus ancien (il remonte à 1980). Il a donné lieu à 21 films (voir Tableau 6 un peu plus loin). Ce concours national est bien connu dans le milieu du cinéma. Le Programme français en fait largement la promotion dans les médias sociaux (Facebook), à Radio-Canada et par des séances d'information dans les maisons d'enseignement. Il offre aussi un encadrement informel aux candidats potentiels pour leur apprendre comment préparer une proposition de film. À l'origine, le concours avait lieu tous les ans, mais il se tient maintenant tous les deux ans. Un seul participant est sélectionné. Toutefois, l'ONF continue souvent de travailler avec les candidats non retenus qui œuvrent à d'autres projets dans le cadre de la programmation courante.

Les productions sont entièrement faites à l'interne. Travaillant à son film à temps plein à l'ONF, le participant est étroitement suivi par un producteur de l'ONF. La production est assurée de la même façon que pour les films de la programmation courante, et les films réalisés en vertu de ce programme profitent du même soutien sur le plan de la mise en marché. Le programme s'efforce de faire connaître le cinéaste (ce qui n'est pas facile pour les films à plus petit budget). Cinéaste recherché(e) tient plus d'un concours d'envergure que d'un programme.

Comparées aux autres programmes destinés aux cinéastes de la relève, les productions coûtent plus cher, dans les 400 000 \$ à 450 000 \$ (même si la plus récente, *Rue de l'inspecteur*, a coûté à peine plus de 200 000 \$). Le budget de chaque projet est établi selon les besoins.

- **Forces :** D'une durée de 5 à 13 minutes, les films sont réputés pour leur haute qualité, sont très recherchés dans les festivals (de 20 à 40 festivals par film) et remportent souvent des prix (p. ex., *Le nœud cravate*). Comme nous le montrerons plus tard dans notre analyse, les participants continuent généralement à travailler avec l'ONF et nombre d'entre eux deviennent éminents.
- **Faiblesses :** Le petit nombre de cinéastes qui profitent du programme (seulement deux ces cinq dernières années); le coût élevé du programme tout au long de son histoire (jusqu'à 40 000 \$ la minute)); la durée de production des films (de deux à trois ans).

Concours TREMPLIN (Studio de la francophonie canadienne)

Le concours TREMPLIN vise les communautés francophones en situation minoritaire hors Québec et est exécuté par deux centres du Programme français (le Studio Acadie et le Studio Ontario et Ouest, maintenant regroupés sous le nom de Studio de la francophonie canadienne). Existant depuis 2005, il aide des cinéastes de la relève des communautés visées à réaliser, dans des conditions professionnelles, un court métrage documentaire (leur premier ou deuxième film) de 12 à 15 minutes et leur permet d'assister à des ateliers sur la scénarisation et la réalisation donnés par des professionnels chevronnés. Ces 7 dernières années, 22 films ont été produits dans le cadre de TREMPLIN, soit en moyenne 3 par année. En réalité, les films durent de 15 à 42 minutes, et environ les deux tiers, de 20 à 30 minutes (voir le Tableau 6 un peu plus loin).

Ce programme est mené à l'échelle régionale, puisqu'il vise les communautés francophones en situation minoritaire à l'échelle du pays. En général, les participants sont des artistes de réputation locale qui n'ont pas encore fait de film professionnel. À l'origine, le concours était le fruit d'un partenariat avec le ministère du Patrimoine canadien (PCH) et Radio-Canada, et profitait du financement de PCH (par l'entremise du PICLO⁴, qui n'existe plus de nos jours). Les films sont télédiffusés par Radio-Canada à l'échelle nationale ou régionale, selon l'intérêt manifesté par le public, et sont présentés en primeur au Festival international du cinéma francophone en Acadie (FICFA), puis dans d'autres festivals régionaux du Canada, comme les Rendez-vous du cinéma québécois, à Montréal.

Toutes les propositions (auparavant déposées auprès du Studio Acadie ou du Studio

⁴ Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle.

Ontario et Ouest) sont examinées par un comité composé de producteurs des deux studios de l'ONF et de représentants externes (p. ex., Radio-Canada). Six finalistes sont choisis par le Studio Acadie, reçoivent une formation puis ont de six à huit semaines pour présenter un scénario. Deux propositions sont ensuite sélectionnées parmi les finalistes des deux studios. Ces propositions sont ensuite présentées au comité national de programmation du Programme français aux fins d'approbation. Un encadrement étroit est assuré par un producteur de l'ONF. Le budget est établi pour chaque film, en général entre 130 000 \$ et 140 000 \$. Il y a des normes à respecter en matière de tournage (p. ex, trois jours), de montage, de postproduction (effectuée à Montréal) et de droits, de manière à contrôler les coûts. Les productions sont habituellement terminées au cours de l'année civile, mais le financement peut chevaucher sur deux ans. Le programme n'a pas son propre budget — l'attribution des fonds est centralisée.

- **Forces :** TREMPLIN a très bien réussi à rejoindre les communautés francophones en situation minoritaire et le concours est bien connu car il profite d'une excellente couverture dans les médias locaux. Certains films, comme *Un dimanche à 105 ans*, ont attiré un nombre record de visionnages dans ONF.ca (384 000, un sommet à l'ONF). Les films sont très recherchés dans les festivals régionaux. Des liens solides unissent Radio-Canada et le FICFA.
- **Faiblesses :** Le nombre de candidatures a diminué, passant de 46 en 2007 à 29 en 2012, ce qui est vraisemblablement attribuable au nombre limité de cinéastes de la relève francophone en situation minoritaire. Certains cinéastes (Julie Plourde) ont fait trois films dans le cadre du programme et d'autres, deux (Mélanie Léger, Marie-France Guerrette). À l'ONF, les films de TREMPLIN ont la réputation de ne pas toujours être de grande qualité, ce qui s'explique, en partie, par le nombre limité de cinéastes de la relève francophone en situation minoritaire. Même si d'anciens participants (p. ex., Daniel Léger) sont devenus d'éminents cinéastes, nombre d'autres demeurent actifs dans le secteur artistique et culturel, mais ne font plus de cinéma.

À l'avenir, le nombre de films tournés chaque année pourrait être réduit, pour passer de trois ou quatre à un ou deux, compte tenu du niveau de la demande et des fonds limités globalement disponibles. De plus, le moment est peut-être bien choisi pour revoir la stratégie de mise en marché du programme et évaluer les possibilités de mettre au point des méthodes expérimentales plus innovatrices. Les idées discutées au cours des journées de réflexion de la direction du Programme français en décembre 2012 sont les suivantes : mettre davantage l'accent sur une approche interactive de type camp d'entraînement (comme celle utilisée par exemple pour les productions numérique ou Hothouse); offrir plus d'encadrement aux cinéastes; donner plus de formation de base aux candidats sur la préparation d'une proposition, car il s'agit d'une faiblesse notée par le passé.

Tableau 5 – Liste des films produits par le Programme français dans le cadre des programmes destinés aux cinéastes de la relève

Cineaste recherché (e)					
Projet	Titre	Réalisateur	Durée	Année	Cout
21 ^e	<i>Printemps</i>	Keyu Chen		2013-2014	
20 ^e	<i>Rue de l'inspecteur</i>	Emmanuelle Loslier	9m	2012-2013	\$200,066
19 ^e	<i>Missing Paula</i>	Dominique-Etienne Simard	10m	2008-09	\$451,477
18 ^e	<i>La formation des nuages</i>	Marie-Hélène Turcotte	10m	2006-07	\$401,855
17 ^e	<i>Le Nœud cravate</i>	Jean-François Lévesque	12m 17s	2004-05	\$424,126
16 ^e	<i>Un jour ordinaire pas comme les autres</i>	Frédéric Tremblay	6m 54s	2002-03	
15 ^e	<i>Antagonia</i>	Nicolas Brault	8m 45s	2000-01	
14 ^e	<i>Chasse-papillon</i>	Philippe Vaucher	11m 20s	1997-98	
13 ^e	<i>La solitude de Monsieur Turgeon</i>	Jeanne Crépeau	13m 34s	1995-96	
12 ^e	<i>À l'ombre</i>	Tali	6m 10s	1993-94	
11 ^e	<i>Entre le rouge et le bleu</i>	Suzie Synnott	7m 13s	1990-91	
10 ^e	<i>Territoire</i>	Vincent Gauthier	3m 59s	1991-92	
9 ^e	<i>La basse-cour</i>	Michèle Cournoyer	5m 29s	1989-90	
8 ^e	<i>Enfantillage</i>	Pierre M. Trudeau	5m 53s	1988-89	
7 ^e	<i>Cabinet d'aisance (film non terminé)</i>	Sophie Clerk		1986-87	
6 ^e	<i>Juke-Bar</i>	Martin Barry	10m 25s	1985-86	
5 ^e	<i>Oniromance</i>	Luce Roy	5m 1s	1984-85	
4 ^e	<i>Concerto Grosso</i>	François Aubry	6m 33s	1983-84	
3 ^e	<i>Sylvia</i>	Michel Murray	10m 12s	1982-83	
2 ^e	<i>Le cadre</i>	Georges Mauro	7m 31s	1981-82	
1 ^{er}	<i>Le Bouffe-Pétrole</i>	Denis Poulin	5m 18s	1980-81	

Tremplin					
Centre	Titre	Réalisateur	Durée	Année	Cout
Acadie	<i>CJSE – La radio d'un peuple</i>	Karine Godin		2012	
	<i>Emma fait son cinema</i>	Mélanie Leger	16m 20s	2012	
	<i>UNE AFFAIRE DE FAMILLE</i>	Justin Guitard	26m	2011	\$96,316
	<i>VOLEUSE DE POUSSIÈRE</i>	Marie-Thérèse Francois	15m	2009	\$136,584
	<i>INFUSION</i>	Amélie Gosselin	17m 47s	2009	\$134,028
	<i>Habiter la danse</i>	Julien Cadieux	25m 8s	2008	
	<i>Ils eurent treize enfants</i>	Anika Lirette	26m 6s	2008	
	<i>La trappe</i>	Lina Verchery	19m 26s	2007	
	<i>La dernière bataille</i>	Mathieu D'Astous	24m 4s	2007	
	<i>Un dimanche à 105 ans</i>	Daniel Léger	13m 22s	2006	
Ont/Ouest	<i>Drole de chapeau</i>	Mélanie Leger	13m 42s	2006	
	<i>DES COEURS EN OR</i>	Julie Plourde	42m	2012-2013	\$224,801
	<i>CHEZ NOUS</i>	Richard Leblanc	22m	2011	\$140,863
	<i>Promesse du Klondike</i>	Julie Plourde	42m	2010	
	<i>MON PERE, LE ROI</i>	Marie-France Guerrete	26m	2009	\$141,903
	<i>Pour ne pas perdre le nord</i>	Sarah McNair-Landry	21m 32s	2008	\$133,584
	<i>Le chœur d'une culture</i>	Marie-France Guerrete	27m 11s	2008	
	<i>Alanna</i>	Julie Plourde	25m 52s	2008	\$134,982
	<i>Inspire/expire</i>	Danielle Sturk	27m 29s	2008	
	<i>Pis nous autres dans tout ça?</i>	Andreanne Germain	24m	2007	
	<i>360 degres</i>	Caroline Monnet		2007	
	<i>Une memoire oublie...une generation sad</i>	Martine Duviella	23m 53s	2007	

Autres programmes destinés aux cinéastes de la relève (Programme français)

Les autres activités de l'ONF visant les cinéastes de la relève comprennent les partenariats avec les écoles de cinéma de l'UQAM et de l'INIS, ainsi que les programmes destinés à la relève autochtone comme le Wapikoni mobile par le passé, et les programmes plus récents comme TREMLIN NIKANIK, lancé en 2012, et le centre de production Tewekan Vision, lancé en 2013.

Tableau 6 – Programme français – brève description d’autres programmes destinés aux cinéastes de la relève

Programme	Brève description
Partenariat ONF/UQAM	L’ONF collabore avec l’Université du Québec à Montréal pour fournir des services de postproduction et des activités de perfectionnement professionnel aux étudiants inscrits à l’École des médias. Les étudiants sont admissibles à recevoir l’aide de l’ACIC pour leur premier film.
Partenariat ONF/INIS	L’ONF collabore avec l’Institut national de l’image et du son pour fournir des services de postproduction et des activités de perfectionnement professionnel aux étudiants inscrits au Programme documentaire. Les étudiants sont admissibles à recevoir l’aide de l’ACIC pour leur premier film.
Concours TREMPLIN NIKANIK (2012)	Lancé en novembre 2012 en partenariat avec le Réseau de télévision des peuples autochtones (APTN) et l’ONF, le concours s’adresse aux francophones des Premières Nations du Québec désireux de réaliser une première ou une deuxième œuvre documentaire de 30 minutes ou moins. En tout, seize projets ont été soumis parmi lesquels six finalistes ont été retenus. Afin de vivre une expérience enrichissante et de peaufiner leur projet, les finalistes bénéficient déjà d’une formation à l’ONF en plus d’un suivi auprès de conseillers à la scénarisation. Ils auront à remettre leur projet final au comité de sélection de l’ONF. Le grand gagnant de cette première édition du concours TREMPLIN NIKANIK aura par la suite la chance de recevoir de l’aide pour la production et la réalisation de son court métrage documentaire, en travaillant de pair avec des professionnels reconnus.
Wapikoni mobile	En 2004, le Wapikoni mobile, un studio ambulant de création audiovisuelle et musicale, prenait la route vers les communautés autochtones du Québec. Cinq ans plus tard, quatorze communautés ont été visitées. La cinéaste et productrice Manon Barbeau a fondé Les productions des beaux jours en 2002. Puis, en collaboration avec l’ONF et l’Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador, elle a créé Vidéo Paradiso et le Wapikoni mobile, deux studios ambulants grâce auxquels des jeunes marginalisés vivant en milieu urbain et des jeunes issus des Premières Nations du Québec se sont racontés dans des productions audiovisuelles. La Corporation du Wapikoni mobile a depuis produit près de 300 courts métrages.
Centre de production audiovisuelle autochtone Tewekan Vision (2013)	Le centre de production Tewekan Vision a été créé en 2013 par Le Conseil en Éducation des Premières Nations (CEPN), en collaboration avec l’ONF/ONF, dans le but de renforcer la présence des Autochtones dans le milieu cinématographique professionnel. Sa mission est de soutenir la création d’œuvres médiatiques professionnelles par des Autochtones; d’encourager l’excellence et le développement professionnel des cinéastes autochtones et des corps de métier qui y sont reliés, par des formations qui touchent tous les aspects de la production; de produire principalement des œuvres indépendantes. Tewekan Vision a également le souci d’utiliser les langues autochtones dans ses productions.

Films réalisés par la relève et produits par l’ONF dans le cadre de sa programmation courante

Comme le Programme anglais, le Programme français s’efforce de maintenir un équilibre dans sa production avec les cinéastes de la relève, les cinéastes de niveau intermédiaire et les cinéastes chevronnés. Nous l’avons déjà mentionné : le Programme français cible les cinéastes de la relève en leur consacrant un certain pourcentage de sa programmation courante (de 25 % à 30 %). (Nous avons recensé 16 de ces films produits ces dernières années dans le secteur documentaire.) Même si elles ne relèvent pas d’un programme en tant que tel, ces productions rappellent l’affectation de 100 000 \$ que le Programme anglais alloue à chaque centre de production pour qu’il favorise l’épanouissement des talents. Mais ces productions du Programme français ont tendance à être plus longues (durant de 27 minutes à 1 h 28 minutes).

III Constatations

A. Pertinence et besoin

Pour évaluer la pertinence et le besoin, nous avons examiné la demande pour les programmes destinés aux cinéastes de la relève et la longévité de ces programmes. Ces données nous donnent une mesure de l'importance des programmes pour la communauté cinématographique.

Niveau de la demande

Le niveau de la demande (p. ex., le nombre de candidatures reçues) est un indicateur du degré d'importance qu'accorde la communauté cinématographique à ces programmes. À titre d'exemple, les maisons d'enseignement encouragent-elles leurs diplômés à présenter leur candidature aux programmes de l'ONF? Les chiffres indiquent que les programmes ont suscité un intérêt soutenu ces cinq dernières années, même si le nombre de candidatures a quelque peu diminué récemment. Hothouse a reçu le plus grand nombre de demandes (de 80 à 150 par année, avec de grandes variations d'une année à l'autre), suivi par Cinéaste recherché(e) (environ 40 demandes à chacune des deux dernières éditions), puis par TREMPLIN (de 15 à 45 demandes par année, et accusant une diminution récemment), et Stories from Our Land (stable à 10 ou 12 demandes par année ces trois dernières années). Il n'y a pas de processus officiel en place pour les demandes reçues dans le cadre de l'affectation de 100 000 \$ accordée aux centres de production.

Un autre indicateur est la longévité des programmes : 32 ans dans le cas de Cinéaste recherché(e), 9 ans dans celui de Hothouse, et 7 ans pour TREMPLIN.

Programme	Nombre de demandes reçues par année						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Habituel- lement
HotHouse	81	81	--	184	146	113	80-150
Cinéaste recherché(e)	s. o.	71	s. o.	36	s. o.	41	35-40
TREMP LIN – Acadie	21	16	17	s. o.	19	20	15-20
TREMP LIN – Ontario et Ouest	25	s. o.	s. o.	21	16	9	10-20
Stories From our Land	s. o.	s. o.	28	10	12	10	10-12

À l'avenir, les programmes devront évoluer avec les besoins changeants des cinéastes de la relève. Les facteurs contextuels englobent : le plus grand accès de la relève à une meilleure technologie à plus bas prix; l'accroissement de la diversité culturelle; les changements dans le secteur des médias; la place de plus en plus grande prise par la production numérique et interactive.

Il faudra aussi élargir la définition de cinéaste. La notion de cinéaste évolue pour comprendre la relève artistique aux antécédents divers – qui travaille dans la création de sites Web, les beaux-arts ou la musique – plutôt que de tourner des films à strictement parler. La différence entre documentaire, film d'animation et œuvre numérique/interactive se fait de plus en plus floue. Il faudrait élargir la notion de cinéaste pour englober les réalisateurs de films numériques ou interactifs, qui doivent

posséder un plus vaste éventail de compétences; cela pourrait susciter une demande accrue pour des programmes comme TREMPIN en plus d'être conforme au plan stratégique 2013–2018 de l'ONF, qui vise l'expérimentation d'approches multidisciplinaires pour créer des œuvres relevant de toutes les disciplines artistiques (cinéma, musique, danse, arts visuels), de la science, du génie et ainsi de suite.

B. Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Rôle et mandat de l'ONF. Au regard de la loi, le gouvernement fédéral a un rôle et une responsabilité dans le développement des talents de la relève. Le soutien à la relève contribue directement aux activités de production et d'accessibilité de l'ONF, assurées conformément au mandat législatif de l'ONF (*Loi sur le cinéma*) et à la politique fédérale en matière de création de contenu culturel canadien. Selon la *Loi sur le cinéma* (1985), l'ONF a pour mandat de produire et de distribuer des œuvres audiovisuelles. Les programmes destinés aux cinéastes de la relève font partie intrinsèque des activités audiovisuelles de l'ONF, car elles rendent possible l'accomplissement du mandat de l'organisme précisé à l'alinéa 9 a) de la *Loi sur le cinéma* : « *L'Office a pour mission de susciter et de promouvoir la production et la distribution de films dans l'intérêt national, et notamment de : a) produire et distribuer des films destinés à faire connaître et comprendre le Canada aux Canadiens et aux autres nations, et promouvoir la production et la distribution de tels films.* » Le soutien aux cinéastes de la relève contribue à la capacité à long terme en renouvelant le bassin de cinéastes capables de refléter les points de vue canadiens.

L'ONF a toujours joué un rôle dans l'aide au développement de la relève canadienne depuis sa création en 1939. Ce rôle a gagné en importance en 1973, dans l'orientation qu'a prise l'ONF en vue d'épauler davantage les cinéastes indépendants du secteur privé. L'ONF a élargi ses activités en élaborant des programmes destinés aux cinéastes de la relève, des programmes efficaces et peu coûteux qui facilitent la transition entre l'école de formation en cinéma et les premières armes professionnelles. Mais l'ONF n'est pas une maison d'enseignement en soi. Dans les provinces, certaines associations et coopératives de cinéma sans but lucratif peuvent jouer ce rôle à l'échelle locale. L'ONF n'offre pas d'apprentissage aux nouveaux cinéastes. Son rôle consiste plutôt à leur donner l'occasion de réaliser un film dans un milieu professionnel, entourés de spécialistes chevronnés, et de mieux comprendre les rouages de la production.

Nombre d'études révèlent **l'insuffisance des programmes qui jettent un pont entre la formation structurée et l'exercice du métier en milieu professionnel**. Ce problème a fait l'objet d'une étude poussée parue en 2005 sur les questions liées à la formation dans l'industrie du film et de la télévision commandée par le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC)⁵. Selon le rapport 3, 2, 1... *ACTION!* du CRHSC, le pont que jette l'ONF entre la formation structurée et la carrière dans l'industrie est très important, et le Conseil a recommandé de le reconnaître et de l'utiliser à son plein potentiel. Toujours selon ce rapport, les organismes nationaux de formation et les établissements d'enseignement sont des joueurs clés, car ils assurent la promotion de l'ONF et établissent des liens avec lui par les stages en milieu de travail, les programmes d'enseignement coopératif, les mentorats et la distribution des films réalisés par des cinéastes de la relève.

⁵ Intitulé 3, 2, 1... *ACTION! Recommandations pour une stratégie nationale de formation dans l'industrie du cinéma*, p. 28.

Comparaison à d'autres programmes destinés aux cinéastes de la relève. Une variété de programmes financés par le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux ou territoriaux ainsi que les associations, syndicats et guildes de l'industrie, aident la relève cinématographique. Ces programmes sont différents de ceux de l'ONF en ce sens qu'ils offrent essentiellement du financement à l'industrie ou aux cinéastes, ou encore, des crédits d'impôt, et non pas, comme l'ONF, une expérience « pratique » de création auprès de cinéastes chevronnés dans les installations et avec l'équipement de l'organisme. Signalons que Téléfilm Canada a lancé cette année (2013) le Programme de production à micro-budget par lequel il offre jusqu'à 120 000 \$ à des cinéastes de la relève pour leurs productions audiovisuelles respectives. Le Programme s'adresse aux scénaristes, réalisateurs et producteurs désireux de produire leur premier long métrage et met l'accent sur les productions et méthodes de mise en marché numériques. Le budget de chaque projet est plafonné à 250 000 \$. Téléfilm appuiera entre huit et dix projets par année au moyen de subventions allant de 100 000 \$ à 120 000 \$. Le Programme est doté d'un budget annuel de un million de dollars.

Dans le privé et les organismes sans but lucratif, la relève peut se prévaloir de programmes de résidence et de bourses/stages, de concours et de partenariats avec les maisons d'enseignement. On trouvera à l'Annexe B une description des divers programmes offerts par d'autres organismes fédéraux, d'autres paliers gouvernementaux et à l'échelle internationale (p. ex., Screen Australia), ainsi que dans le privé et par les organismes sans but lucratif.

C. Conformité aux priorités de l'ONF

Pour évaluer jusqu'à quel point les objectifs des programmes destinés aux cinéastes de la relève et les productions qui en découlent sont conformes aux objectifs et priorités de l'ONF, nous avons examiné les films à la lumière des critères ci-après qui correspondent au plan stratégique 2013–2018 :

- leadership de l'ONF en matière de créativité et d'innovation et accent sur les approches innovatrices en réalisation;
- pertinence du contenu des films de la relève sur le plan social et reflet des histoires et perspectives canadiennes;
- degré auquel les programmes destinés aux cinéastes de la relève et les productions qui en découlent reflètent la diversité canadienne et mobilisent les talents des communautés sous-représentées;
- degré auquel l'ONF mise globalement sur les cinéastes de la relève.

Accent mis sur la créativité et l'innovation

Les données probantes sont nombreuses pour attester que l'ONF utilise les programmes destinés à la relève et les projets de ces cinéastes pour faire naître de nouvelles idées. En voici quelques exemples.

- **Utiliser des moyens innovateurs pour stimuler la participation des communautés mal desservies** – Stories from Our Land, First Stories, Second Stories, Wapikoni mobile et Nunavut Animation Lab – là où les infrastructures et les capacités en réalisation cinématographique font défaut.

- **Utiliser de nouvelles technologies** pour les projets des cinéastes de la relève (p. ex., *Circling Sea Turtles* en 3D). Les films de Hothouse intègrent l’animation stéréoscopique image par image et la 3D. Les projets menés par les cinéastes de la relève ont aussi aidé le personnel de l’ONF à acquérir de l’expérience dans certains types de technologies de production comme la 3D.
- **Viser l’interactivité.** Hothouse a emprunté la voie numérique/interactive en 2012 et favorise l’expérimentation d’outils interactifs en animation. *The Next Day*, produit dans le cadre du programme Calling Card, est l’un des premiers documentaires d’animation interactifs.
- **Répartir les tâches grâce à la technologie de production à distance.** L’ONF travaille avec des cinéastes répartis dans tout le pays, et la production à distance est conforme à l’idée exprimée dans le plan stratégique qui consiste à expérimenter de nouvelles méthodes de travail en utilisant les technologies de communication les plus récentes pour mettre sur pied des groupes de création répartis dans diverses régions, lesquels pourront collaborer virtuellement et en temps réel malgré la distance qui les sépare.

Pertinence du contenu des films

Les films réalisés dans le cadre des programmes destinés à la relève portent sur un grand éventail de sujets qui sont pertinents au Canada, notamment la famille et les étapes de la vie (p. ex., la vie et la mort, les relations), la vie dans le Grand Nord, la vie dans les communautés rurales et les changements qui se produisent à l’échelle locale dans la culture et les paysages, l’environnement et la conservation, les événements historiques, les enjeux sociaux (p. ex., la violence, les toxicomanies), la technologie, le multiculturalisme, l’urbanisation, l’industrie locale (p. ex., les pêcheries). Nous fournissons ici une répartition approximative des sujets abordés dans un échantillon d’une cinquantaine de films (principalement des documentaires), sachant cependant qu’un film couvre souvent plus d’un sujet.

Approximate breakdown by topic (mainly documentaries)

Topic	Approx. number of film
Family/life stages/religion	11
North	9
Local/rural/community	6
Environmental	4
History	4
Societal/health issues	4
Technology	3
Multiculturalism	2
Science fiction	2
Arts (dance, music)	2
Urban	1
Industry	1
<i>Total</i>	49

Reflète de la diversité canadienne

Les programmes destinés aux cinéastes de la relève et les productions qui en découlent reflètent la diversité canadienne et mobilisent la relève des communautés sous-représentées, tant en matière de recrutement des candidats que sur le plan des productions réalisées. Certains cinéastes de la relève viennent de communautés linguistiques en situation minoritaire, autochtones ou ethnoculturelles. Le contenu d’un film présente un solide alliage sur divers plans : géographique, rural/urbain, diversité ethnique, sexe. Outre les films réalisés par des Inuits (*Stories from Our Land*) et par des francophones en situation minoritaire (*TREMPIN*), certains films reflètent les antécédents ethniques/multiculturels des cinéastes et des thèmes du même ordre (p. ex., *Une mémoire oubliée... une génération sacrifiée*, *Pasalubong*, *Legend of a Warrior*, *Gun Runners*, *Jelena’s Song*) ainsi que des thèmes autochtones (p. ex., *Home Cooked Music*, *Life on Victor Street*, *Woodland Spirits*, *Kaspar*). Il en va de même pour les

programmes comme Reel Diversity, Our World, Yukon Voices et Wapikoni mobile. Les programmes permettent aussi à l'ONF d'interagir avec un segment démographique plus jeune.

Grâce aux programmes destinés aux cinéastes de la relève, l'ONF cible les groupes sous-représentés et élargit la portée géographique de ses activités jusqu'aux communautés isolées. Un objectif sous-jacent consiste à favoriser l'épanouissement des talents dans les communautés où l'infrastructure/l'industrie des médias numériques/du cinéma fait défaut, particulièrement dans les communautés autochtones et nordiques. Ainsi, il y a peut-être d'autres possibilités de travailler avec la relève autochtone dans le Nord de l'Ontario, en partenariat avec des organismes provinciaux et des instituts du film (p. ex, le Conseil des arts de l'Ontario, le Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario).

Degré auquel l'ONF mise sur les cinéastes de la relève

L'ONF mise beaucoup sur les cinéastes de la relève et collabore avec eux depuis longtemps, tant au moyen de programmes spéciaux que dans le cadre de sa programmation courante. Dans son Cadre de mesure du rendement (CMR), l'objectif global de l'ONF (pour l'exercice 2011–2012) est que 40 % des productions soient réalisées par des cinéastes de la relève⁶. Selon les rapports ministériels sur le rendement (RMR), le pourcentage de productions de cinéastes de la relève ayant réalisé moins de trois films a varié pour s'établir entre 30 % et 60 % au cours des cinq dernières années; nous estimons que ces pourcentages représentent de 40 à 45 productions par année (exclusion faite des œuvres Web et interactives)⁷.

Tableau 7 – Tendence du nombre global de cinéastes de la relève travaillant à l'ONF

Performance Indicator	Target	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Percentage of completed audiovisual works by emerging filmmakers (including talent-nurturing initiatives) Criteria for emerging: 1st, 2nd or 3rd film.	40%*	60%	44%	30%		43%
Number of emerging filmmakers who completed an NFB audiovisual work.	50		42			51
Numbers of participants in talent-nurturing initiatives.	250		241	253		267
Works completed (original productions and co-productions, excluding web productions)		155	94	112	97	97

Nous montrons ci-après le nombre de films réalisés dans le cadre des programmes ou activités destinés aux cinéastes de la relève (à l'exclusion des productions réalisées dans le cadre du FAP, de l'ACIC ou de la programmation courante). La tendance générale indique que, ces trois dernières années, le nombre de productions réalisées par les cinéastes de la relève dans le cadre des programmes ou activités qui leur sont destinés est demeuré relativement stable, aux environs de 10 à 20. On peut en déduire qu'**à peu près le tiers de ces productions reposent sur les programmes destinés aux cinéastes de la relève**; le reste, sur la programmation courante. Ces chiffres excluent les participants à des ateliers offerts par l'ONF à l'intention de la relève.

Tableau 8 – Nombre de productions réalisées par les cinéastes de la relève, selon le programme

⁶ Le CMR étant un document évolutif, la cible de l'ONF est passée de 50 % (de 2008–2009 à 2010–2011) à 40 % (en 2011–2012) puis à 23 % (en 2012–2013).

⁷ Au total, l'ONF produit habituellement de 100 à 150 films par année (productions Web et interactives non comprises).

Trend in number of projects--Emerging filmmaker projects														
Emerging Filmmaker Program	1989-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	Total	
French Program														
Cineaste recherche(e)	16		1		1		1				1	1	21	
Tremplin--Acadie					2	2	2	2		1	2		11	
Tremplin--Ont./ Ouest						2	3	1	1	1	1		9	
Regular programming														
Quebec													9	
Acadie													5	
Ontario													4	59
English Program														
\$100k allocation														
Pacific & Yukon									1	1	1	1	4	
North West Centre								1		1	3	5	10	
Ontario											1	1	2	
Quebec Centre									1			3	4	
Atlantic												3	3	
Hothouse		6	6		6	8		6	6	6	6	6	56	
Calling Card							1	1	1	2			5	
Stories of our Land										3	3	3	9	93
<i>Total (emerging filmmaker programs)</i>														152

D. Atteinte des résultats escomptés

Pour évaluer le rendement et l'atteinte des résultats escomptés, nous avons examiné les répercussions des programmes sous les aspects suivants :

- assurer la notoriété des films produits par l'ONF avec les cinéastes de la relève;
- favoriser le cheminement professionnel des cinéastes de la relève;
- élargir le bassin de documentaristes et d'animateurs au Canada;
- offrir aux participants une expérience de qualité en réalisation cinématographique;
- produire des films de qualité ou des films qui ont une certaine portée, conformément aux attentes de l'ONF.

Pour ce faire, nous avons dépassé la période d'évaluation de cinq ans pour mieux évaluer les résultats.

Notoriété des films produits par l'ONF avec des cinéastes de la relève

Les programmes comme Hothouse et Cinéaste recherché(e) sont en place depuis longtemps, sont bien connus dans le milieu cinématographique et ont une réputation enviable. Cela facilite leur promotion. TREMPLIN est également bien connu dans la francophonie en situation minoritaire. Cette notoriété est importante pour attirer les cinéastes de la relève qui, autrement, n'envisageraient pas de réaliser des films avec l'ONF, et elle est conforme à l'objectif 2 énoncé dans le plan stratégique 2013–2018 de l'ONF : « accroître la présence, la notoriété et la portée des œuvres de l'ONF en favorisant les relations significatives avec la population canadienne et du monde entier⁸. »

Toutefois, peu de gens savent, tant à l'interne qu'à l'externe, que le Programme anglais affecte 100 000 \$ à chaque centre de production pour ses films réalisés par la relève. De la même manière, on ne sait pas que des projets visent les cinéastes de la relève dans de

⁸ Plan stratégique 2013-2018 de l'ONF, p. 20.

la programmation principale de l'ONF, comme c'est également le cas au Programme français. Les cinéastes mêmes, le milieu du cinéma et le personnel de l'ONF ignorent que de tels films sont produits par des cinéastes de la relève ciblés à cette fin.

Au sein de l'ONF, on ne s'entend pas sur l'importance de la notoriété des programmes ou activités destinés aux cinéastes de la relève. Ce manque de notoriété n'empêche pas l'ONF de travailler avec la relève pour produire des films de grande qualité. De plus, le milieu du cinéma sait peut-être que l'ONF travaille avec les cinéastes de la relève, mais ne connaît pas nécessairement les programmes qui leur sont destinés en tant que tels. Les anciens participants ayant répondu au sondage soulignent souvent la grande crédibilité de l'ONF en ce sens qu'il leur a fourni une « carte de visite » dans le milieu. Dans les compétences cinématographiques qu'ils font valoir dans leurs filmographies et leurs sites Web, ils accordent une grande importance à leur expérience avec l'ONF. Dans les commentaires du sondage, ils reprennent souvent cette notion de « carte de visite » qui leur ouvre des portes.

Le risque est que les nouveaux cinéastes n'approchent pas l'ONF parce qu'ils ne savent tout simplement pas qu'ils intéressent l'organisme. En réalité, l'ONF ne dispose pas des ressources nécessaires pour satisfaire à une demande élevée de la part de la relève, et les entrevues avec le personnel de l'ONF ont révélé qu'il y a peu d'intérêt à créer de nouveaux programmes impliquant des concours d'envergure.

Les anciens participants aux programmes créent-ils d'autres films avec l'ONF ou à titre indépendant?

Un indicateur clé du succès remporté par les programmes destinés aux cinéastes de la relève est de voir dans quelle mesure les anciens participants continuent de créer des films, en principe avec l'ONF, mais pas nécessairement. En fait, c'est le cas. Certains sont actuellement employés de l'ONF dans les centres de production ou réalisent des films dans le cadre de la programmation courante de l'ONF. D'autres travaillent avec des maisons de production du secteur privé et d'autres encore ont créé leur propre maison de production. Et la même chose vaut tant pour les anciens participants que pour les candidats non sélectionnés.

D'anciens participants ont eu beaucoup de succès à titre de réalisateurs. Prenons-en pour exemple : le lauréat de Hothouse Patrick Doyon, dont le film *Dimanche* a été mis en nomination aux Oscars; les lauréats de Cinéaste recherché(e) Jean-François Lévesque, dont le film *Le nœud cravate* a remporté le Jutra du meilleur film d'animation et le Prix du meilleur court métrage au Festival des films du monde de Montréal, Nicolas Brault, dont le film *Le cirque* a été mis en nomination pour un César à Paris, Tali, Michèle Cournoyer, qui a deux fois remporté un Jutra, et Marie-Hélène Turcotte, dont le film *La Formation des nuages* a été couronné à Dresde et à Montevideo; le lauréat de TREMP LIN Daniel Léger.

Selon les renseignements trouvés dans Internet sur quelque 112 anciens participants aux programmes de l'ONF, nous avons déterminé le pourcentage approximatif de cinéastes qui ont par la suite tourné d'autres films avec l'organisme (en partenariat ou en qualité d'employé) ou à titre indépendant. Les autres résultats de notre recherche incluent : les cinéastes qui ont poursuivi leur carrière en cinéma, mais pas nécessairement à titre de réalisateurs (p. ex., animateurs, monteurs, adjoints à la production, créateurs de Web); les participants qui n'ont pas produit d'autres films, mais qui sont encore actifs dans le secteur artistique et culturel (théâtre, télévision, photographie); ceux pour lesquels nous

n'avons trouvé aucun renseignement ou qui travaillent maintenant dans un secteur complètement différent.

Dans l'ensemble, l'analyse révèle qu'environ 25 % des anciens participants continuent de travailler avec l'ONF et qu'un peu plus de 20 % continuent de travailler à titre de réalisateurs indépendants, pour un total de 46 % (voir le Tableau 10 ci-après). Quelque 34 % continuent de travailler dans le domaine du cinéma même si ça n'est pas spécifiquement à titre de réalisateurs. Donc, au total, environ 80 % continuent de travailler en cinéma. Ces pourcentages se fondent uniquement sur les renseignements trouvés dans Internet, et certains programmes (soit l'affectation de 100 000 \$ aux centres de production) sont relativement récents.

Tableau 9 – Cheminement professionnel des anciens participants aux programmes destinés aux cinéastes de la relève (depuis leur lancement)

Program	# filmmakers	Filmmaker-- subsequent films with NFB	Filmmaker-- subsequent non-NFB films	Working in film sector (non-director)	Working in arts & culture sector	Other/ unknown	Comments
English Program							
\$100k allocation	25	4%	8%	68%	16%	4%	Mostly recent projects
Calling Card	6	0%	50%	33%	0%	17%	Note: small numbers.
Stories From Our Land	9	0%	0%	56%	33%	11%	Mostly recent projects
Hothouse	33	18%	24%	39%	6%	12%	Includes 2003 to 2009
Programme français							
Tremplin	18	33%	22%	6%	22%	22%	NFB films mostly within Tremplin
Cinéaste recherché(e)	21	71%	24%	0%	0%	5%	
	112	25%	21%	34%	12%	11%	

Reconnaissant que ces chiffres sont sujets à interprétation, nous formulons les observations que voici.

- Il est difficile d'évaluer l'incidence de l'affectation de 100 000 \$ aux centres de production et du programme Stories from Our Land sur la carrière des cinéastes, car les films qui en découlent sont assez récents (ils remontent seulement à 2009). Souvent, ces cinéastes avaient plus d'expérience en cinéma que ceux des programmes Hothouse et Cinéaste recherché(e), qui attirent les diplômés des programmes d'études en animation.
- Malgré le faible nombre d'anciens participants au programme Calling Card, on constate qu'un fort pourcentage des réalisateurs ont poursuivi leur carrière à titre indépendant, mais pas avec l'ONF.
- En tout, 71 % des anciens participants à Cinéaste recherché(e) ont travaillé par la suite avec l'ONF, comparativement à 18 % dans le cas des anciens de Hothouse. Près de 40 % des anciens participants à ce dernier programme continuent à travailler en cinéma, mais à titre d'animateurs indépendants. La conception différente des programmes explique sans doute la chose, Hothouse tenant plus d'un « camp d'entraînement »; Cinéaste recherché(e) est un concours, et donc plus sélectif, et comme le programme est plus ancien, peut-être existait-il à l'époque plus de débouchés à l'ONF.
- Près du tiers des cinéastes de TREMPLIN (six en tout) ont travaillé avec l'ONF après leur participation au programme. Trois d'entre eux ont participé de nouveau à TREMPLIN (un ayant réalisé deux films de plus par la suite et deux en ayant réalisé un deuxième). Un autre a reçu l'aide de Stories from Our Land quelques années après son passage à TREMPLIN. Plus de 60 % continuent à travailler dans le milieu du cinéma (avec l'ONF, à titre indépendant ou autrement qu'en tant que réalisateur). Environ 40 % semblent mener à terme leur projet avec l'ONF et s'arrêtent là, peut-être en raison du manque de débouchés en cinéma pour les

cinéastes francophones en situation minoritaire. Un grand nombre sont actifs dans le milieu des arts et de la culture (p. ex., en théâtre ou à la télévision).

Parmi les répondants au sondage, 63 % ont indiqué que leur expérience à l'ONF les avait énormément ou considérablement aidés à poursuivre leur carrière en cinéma; 37 % ont dit qu'elle les avait un peu ou modérément aidés. Mais cette incidence favorable ne signifie pas nécessairement toujours que les anciens participants tourneront d'autres films.

Impact on filmmaking career		
No impact	0	0%
Some impact	8	23%
Moderate impact	5	14%
Significant impact	13	37%
Major impact	9	26%
<i>Total</i>	35	100%

Toujours selon le sondage, 37 % des anciens participants n'avaient pas tourné d'autres films après le passage à l'ONF, 31 % avaient fait un ou deux films et 28 % en avaient fait trois ou plus (ces chiffres comprennent les cinéastes ayant récemment participé aux programmes). Les débouchés sont plus limités pour les anciens de programmes comme Stories from Our Land et TREMPLIN.

Filmmaking since experience with NFB		
None	13	37%
Some (1-2 films)	11	31%
Significant (3-5 films)	5	14%
A lot (5 films or more)	6	17%
<i>Total</i>	35	100%

Qualité de l'expérience des anciens participants

Cet indicateur mesure la satisfaction des anciens participants sur le plan du perfectionnement de leurs compétences, du soutien/de l'encadrement fourni par l'ONF et de l'amélioration de leurs perspectives de carrière. Les répondants ont indiqué un très haut degré de satisfaction.

En tout, 86 % d'entre eux ont qualifié leur expérience à l'ONF d'« excellente » ou de « très satisfaisante ». Parmi les commentaires positifs, soulignons les suivants : solide carte de visite; occasion d'expérimenter et de s'exprimer de façon créative; apprentissage des rouages du processus cinématographique et de pratiques exemplaires; excellence du soutien et de la formation; contacts avec des producteurs de l'ONF; travail avec les experts de haut calibre de l'ONF; acquisition de nouvelles compétences; grande source d'inspiration et de confiance en soi.

Rating of experience with NFB in terms of learning and improving filmmaking skills		
Excellent	20	57%
Very good	10	29%
Fairly good	2	6%
Mildly good	3	9%
Not good at all	0	0%
<i>Total</i>	35	100%

Les plus importantes lacunes signalées (par 17 % des répondants) sont le manque de soutien/d'information pour le lancement et la distribution des films et le fait que les cinéastes auraient voulu participer de plus près à la mise en marché et à la distribution. Deuxième point mentionné par quelques répondants : le manque de contact avec l'ONF après la production (parfois attribuable au taux de roulement des producteurs). Un troisième point est que le soutien de l'ONF est plus limité en dehors des grands centres urbains.

Élargir le bassin de talents cinématographiques

Pour évaluer si les programmes contribuent à élargir le bassin de talents cinématographiques, nous avons comparé le nombre d'anciens participants aux programmes avec le nombre global de cinéastes au Canada. L'estimation du nombre de cinéastes au Canada est fournie à seul titre indicatif, car elle est basée sur les données tirées d'annuaires professionnels et sur le nombre de cinéastes dont les œuvres sont offertes dans ONF.ca. Selon cette analyse de haut niveau, l'incidence des programmes

destinés aux cinéastes de la relève sur l'élargissement du bassin de talents cinématographiques au Canada semble modeste. Quelque 76 cinéastes ont participé à ces programmes au cours de la période allant de 2008 à 2012 (exclusion faite des ateliers et de la programmation courante de l'ONF), dont 40 % à Hothouse. L'incidence serait plus importante si l'on tenait compte des nouveaux cinéastes soutenus par la programmation courante, mais l'évaluation ne les inclut pas.

Tableau 10 – Nombre d'anciens participants par programme (de 2008 à 2012)

Emerging filmmaker program/ initiative	# NFB emerging filmmaker program participants (2008-2012)*	Estimated # filmmakers in Canada	Source
English Program			
\$100k allocation	24	744	nfb.ca, English--doc and animation
Calling Card	5		
Hothouse (5 to 8)	24	979	Canadian Animation Directory
Stories from our Land	9		
French Program			
Cineaste recherché(e)	2		
Tremplin	12	100	Estimate based on part on membership of <i>Front des réalisateurs indépendants du Canada (FRIC)</i>
Total	76		

Note: number of participants includes film projects and excludes workshop participants.

À la lumière des chiffres seuls, l'incidence sur l'élargissement du bassin de talents cinématographiques est en résumé celle qui suit.

- Les 50 anciens participants à Hothouse depuis 2002 représentent environ 5 % des 979 animateurs indépendants répertoriés dans l'annuaire canadien de l'animation⁹.
- Cinéastes francophones en situation minoritaire – Le Front des réalisateurs indépendants du Canada (FRIC) comporte 67 membres¹⁰. Même si les cinéastes francophones en situation minoritaire n'appartiennent pas tous au FRIC (selon d'autres estimations, il y en aurait en tout une centaine au Canada), ces chiffres confirment la taille relativement petite du milieu du cinéma francophone en situation minoritaire et l'incidence marquée de TREMPLIN, qui a accueilli 11 cinéastes ces cinq dernières années (et 18 depuis ses débuts).
- Documentaire anglais – Dans ONF.ca, on recense 760 cinéastes anglophones (documentaristes et animateurs confondus). Dans *Toute la vérité*, on dit qu'en 2010–2011, on dénombrait 4 800 emplois directs équivalents plein temps en production documentaire¹¹, et de 350 à 500 productions documentaires par année (à l'ONF et en production indépendante). Si l'on considère qu'il y 500 documentaristes anglophones ou plus, les 24 anciens participants aux programmes de l'ONF ces 5 dernières années (exclusion faite de ceux ayant profité de la programmation courante), représentent 5 % ou moins.
- Deux (2) personnes ont participé à Cinéaste recherché(e) ces cinq dernières années. Les 21 anciens participants depuis 1980 ont sans aucun doute élargi le bassin de cinéastes, mais l'incidence à court terme semble limitée.

⁹ animationdirectory.ca/component/task/search.

¹⁰ fricanada.org/membres.

¹¹ Documentaristes du Canada, *Toute la vérité – Un profil économique de l'industrie canadienne de la production documentaire*, volume 5, juin 2013, p. 31, <http://docorg.ca/sites/default/files/DOC-Toute-la-vérité-final-Web.pdf>.

Qualité/portée des productions

À l'ONF, les producteurs et les agents de mise en marché estiment que la qualité des productions réalisées par les cinéastes de la relève devrait au moins satisfaire aux normes minimales de l'ONF. Mais la qualité se mesure de diverses façons, ce qui pose problème. Les films ont des objectifs multiples. Un film peut porter sur un sujet d'intérêt (p. ex., la santé mentale) ou une communauté spécifique, mais avoir une distribution limitée sur le plan du nombre de visionnages ou des revenus. Étant donné que les cinéastes de la relève en sont encore à acquérir compétences et expérience, il vaut mieux mesurer la qualité des films qu'ils ont réalisés par la suite (les cinéastes de la relève se font souvent un nom à leur deuxième ou troisième film, comme c'est le cas de Patrick Doyon qui a d'abord réalisé *Square Roots* à Hothouse, mais ensuite *Dimanche*, qui a remporté une nomination aux Oscars).

À l'ONF, on se dit globalement que les films de la relève sont de qualité variable, mais qu'ils répondent quand même aux normes de l'ONF. On a tenu compte des facteurs ci-après pour évaluer la qualité/portée des films.

- **Valeur de la production.** Certains films produits dans le cadre des programmes qui nous occupent sont de très grande qualité. Les films produits en vertu de Cinéaste recherché(e) ont une excellente réputation de qualité, équivalente à celle des films issus de la programmation courante; ces films coûtent aussi considérablement plus, un film est produit aux deux ans, et les films sont produits selon les pratiques courantes de l'ONF. Les films de Hothouse sont considérés comme étant de qualité inférieure, compte tenu du cycle de production plus court – trois mois – et de l'accent mis sur l'expérimentation, la forme et le processus. On estime généralement que les films de TREMPLIN sont de qualité inférieure sur le plan technique.
- **Contenu.** Sur le plan de la mise en récit, du contenu et de la pertinence, Cinéaste recherché(e) arrive en première place et Hothouse obtient de moins bons résultats en raison de la période de production plus courte. Les sujets traités dans TREMPLIN intéressent surtout un auditoire spécifique. Les films découlant de l'affectation de 100 000 \$ aux centres de production sont un succès sur le plan de l'originalité et de la variété des sujets traités.
- **Notoriété.** Ce facteur inclut la visibilité dans les médias, notamment les médias sociaux (nombre de clics). La mise en marché a traditionnellement pour rôle de développer la notoriété de chaque film. Nous ne disposons pas de données globales sur ce facteur.
- **Nombre de visionnages.** Dans l'ensemble, 38 % des films produits dans le cadre des programmes destinés aux cinéastes de la relève et offerts dans ONF.ca ont suscité entre 1 000 et 5 000 visionnages; 31 %, plus de 5 000 visionnages; 32 %, moins de 1 000 visionnages. Comme l'ONF n'a pas fixé d'objectif sur ce facteur, il est difficile d'évaluer si ces programmes atteignent les résultats escomptés. Hothouse et TREMPLIN se classent le mieux puisque 38 % ou 37 % des films ont suscité plus de 5 000 visionnages; l'affectation de 100 000 \$ et Cinéaste recherché(e) se classent moins bien, avec respectivement 25 % et 29 % des films ayant fait de même. *Stories from Our Land* a recueilli le plus faible nombre de visionnages.

Tableau 11 – Nombre de films et nombre de visionnages sur ONF.ca

Requested Plays	\$100k allocation		Hothouse		Stories From Our Land		Cineaste recherche(e)		Tremplin		Overall	
Less than 500	3	43%	0	0%	2	33%	4	25%	2	11%	11	15%
500-1,000	1	14%	7	29%	4	67%	0	0%	0	0%	12	17%
1,000-5,000	1	14%	8	33%			8	50%	10	53%	27	38%
5,000-10,000	2	29%	4	17%			1	6%	5	26%	12	17%
10,000-50,000	0	0%	5	21%			2	13%	1	5%	8	11%
50,000 or more	0	0%	0	0%			1	6%	1	5%	2	3%
Total no. of films	7	100%	24	100%	6	100%	16	100%	19	100%	72	100%

- **Revenus.** Les deux tiers des films ont produit moins de 5 000 \$ de revenus. Ceux de Cinéaste recherché(e) en ont produit le plus, 50 % des films en ayant généré plus de 10 000 \$.

Tableau 12 – Nombre de films et niveau de revenus

Revenues	\$100k allocation		Hothouse		Cineaste recherché(e)		Tremplin		Overall	
Less than \$500	3	33%	11	46%			5	26%	19	28%
\$500-\$1,000	0	0%	7	29%			3	16%	10	14%
\$1,000-\$5,000	2	22%	6	25%	2	11%	7	37%	17	25%
\$5,000-\$10,000	3	33%			7	39%	3	16%	13	19%
\$10,000-\$50,000	1	11%			6	33%			7	10%
\$50,000 or more					3	17%			3	4%
Total no. of films	9	100%	24	100%	18	100%	18	95%	69	100%

- **Nombre de festivals et de prix.** Les films de Cinéaste recherché(e) sont présentés dans le plus grand nombre de festivals; les deux tiers ont été sélectionnés dans plus de 20 festivals et certains films, dans jusqu'à 45 festivals. En général, les films de Hothouse sont présentés à un ou deux festivals; ceux de TREMPLIN et ceux découlant de l'affectation de 100 000 \$ le sont dans un à cinq festivals (ceux de l'affectation de 100 000 \$ obtenant des résultats légèrement supérieurs sur ce plan). Les films de Cinéaste recherché(e) ont décroché de loin le plus grand nombre de prix.

Tableau 13 – Nombre de films et nombre de festivals et de prix

Number of festivals	\$100k allocation		Hothouse		Cineaste recherché(e)		Tremplin		Overall	
2 festivals or less	5	45%	19	79%			12	55%	36	55%
3-5 festivals	3	27%	4	17%	1	11%	9	41%	17	26%
6-10 festivals	1	9%	1	4%	1	11%	1	5%	4	6%
11-19 festivals	1	9%			1	11%			2	3%
20+ festivals	1	9%			6	67%			7	11%
Total no. of films	11	100%	24	100%	9	100%	22	100%	66	100%
Total no. of awards	6	18%			20	59%	8	24%	34	100%

- **Type de festivals.** Nous avons examiné la répartition des films produits dans le cadre des programmes destinés aux cinéastes de la relève qui ont été proposés aux grands festivals internationaux, aux festivals internationaux moins prestigieux, aux festivals canadiens régionaux et aux festivals canadiens locaux¹². Cinéaste recherché(e) a la plus haute proportion de films présentés dans des festivals internationaux (plus des deux tiers), suivi par l'affection de 100 000 \$ (plus de la moitié). Les films de Hothouse sont le plus souvent présentés dans les festivals locaux, même si près du tiers ont pris l'affiche dans des festivals internationaux, d'ordinaire à celui d'Ottawa et à d'autres comme ceux de Chicago, Tribeca et Annecy. Les films de TREMPLIN font principalement les festivals régionaux et locaux, le plus souvent le FICFA et les Rendez-vous du cinéma québécois.

Tableau 14 – Nombre de films par type de festival

Festival type	\$100k allocation		Hothouse		Cineaste recherché(e)		Tremplin		Overall	
Major international	7	13%	7	15%	16	7%			30	8%
Other international	22	39%	8	17%	134	61%			164	44%
Canada regional	8	14%	1	2%	16	7%	29	52%	54	14%
Canada local	19	34%	30	65%	52	24%	27	48%	128	34%
Total no. of festivals	56	100%	46	100%	218	100%	56	100%	376	100%

E. Coût, efficacité et économie

Tendance des dépenses consacrées aux programmes destinés aux cinéastes de la relève

Les dépenses consacrées aux programmes destinés aux cinéastes de la relève et aux films qui en découlent (exclusion faite de ceux ayant profité de la programmation courante) sont de l'ordre de 6,2 M de dollars de 2008–2009 à 2012–2013, soit 1,2 M de dollars par année en moyenne. La répartition plus détaillée figure à la page suivante¹³. Ces dépenses représentent 7 % de toutes les dépenses de production du Programme anglais et du Programme français (en supposant des dépenses totales de production d'environ 17 M de dollars par année à l'ONF et en soustrayant les productions des cinéastes de la relève financées à même la programmation courante).

¹² Les festivals internationaux comprennent notamment Annecy, Clermont-Ferrand, Tribeca, Hot Docs, Ottawa, Berlin, etc.; les autres festivals internationaux, Chicago, Denver, Séoul, Dresde, etc.; les festivals canadiens régionaux, FICFA, Vancouver (international), DOXA, Atlantique, Calgary (international), RIDM, etc.; les festivals canadiens locaux, Sudbury, Rimouski, Outaouais, FIFEM, Yorkton, etc. Nous avons aussi une répartition plus détaillée des festivals selon ces quatre catégories.

¹³ Les dépenses de production sont comptabilisées l'année où elles sont engagées.

Tableau 15 – Dépenses consacrées aux programmes destinés aux cinéastes de la relève, de 2008-2009 à 2012-2013

Programme	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Total des 5 ans
anglais	358 603 \$	541 925 \$	829 521 \$	940 773 \$	650 010 \$	3 320 831 \$
français	841 894 \$	849 503 \$	313 498 \$	586 079 \$	238 606 \$	2 829 579 \$
	1 200 497 \$	1 391 428 \$	1 143 018 \$	1 526 851 \$	888 616 \$	6 150 410 \$

Moyenne annuelle : 1 230 082 \$

Les dépenses de production de l'ONF se répartissent habituellement sur plusieurs exercices. Le regroupement des dépenses présentées au Tableau 15 illustre donc un cycle de production sur deux ans, de la recherche à l'achèvement des films. Les dépenses plus élevées en 2011-2012 reflètent l'achèvement de plusieurs productions au cours de l'exercice, tandis que les dépenses plus faibles en 2012-2013 indiquent un exercice presque exclusivement consacré à la recherche et à l'élaboration.

Coût des films produits dans le cadre des programmes destinés aux cinéastes de la relève comparé au coût des films de l'ONF et de l'industrie

Le coût estimatif moyen par film et par minute de film produit dans le cadre de chaque programme destiné à la relève figure à la page suivante. À l'exception de Cinéaste recherché(e), les films réalisés dans le cadre de ces programmes sont de moindre envergure, ce qui impose une certaine rigueur eu égard aux coûts. De plus, la rémunération des cinéastes de la relève est au bas de l'échelle tarifaire généralement appliquée aux cinéastes sous contrat avec l'ONF.

Le coût par film de TREMPLIN est assez stable tandis que celui des films produits dans le cadre de l'affectation de 100 000 \$ varie de 25 000 \$ jusqu'à 190 000 \$. De même, le coût des films des 17^e, 18^e et 19^e éditions de Cinéaste recherché(e) a été assez stable – de 400 000 \$ à 500 000 \$ –, mais le plus récent film, *Rue de l'inspecteur*, n'a coûté que 200 000 \$. Le coût des productions de la relève est généralement de beaucoup inférieur au coût moyen des productions de l'ONF et de l'industrie, sauf pour ce qui touche les productions réalisées dans le cadre de Cinéaste recherché(e), dont le prix est comparable à celui d'une production type de l'ONF.

- Le coût moyen historique des films de l'ONF (à l'exclusion des œuvres numériques) s'établit aux alentours de 400 000 \$, les productions individuelles coûtant de 200 000 \$ à 500 000 \$.
- Par comparaison avec l'industrie, le coût horaire moyen des documentaires à épisode unique en anglais était de 421 000 \$ en 2010–2011 (un repli par rapport au sommet de 537 000 \$ atteint en 2009–2010)¹⁴. Plus de 60 % des documentaires à épisode unique en français qui ont été produits en 2010–2011 se situaient dans la fourchette de coût horaire allant de 250 000 \$ à 499 000 \$.

¹⁴ *Toute la vérité*, volume 5, p. 49.

Tableau 16 – Moyenne du coût par film/coût par minute des productions réalisées dans le cadre des programmes destinés aux cinéastes de la relève

Emerging Filmmaker Program	Typical cost per film	Approximate cost per minute	Comment
Animation			
Cineaste recherche(e)	\$400k-\$450k	\$35k-\$45k	Most recent film cost \$200k/ \$22k per min
Hothouse	\$35k-\$45k	\$27k	
Documentary			
Tremplin	\$133k-\$140k	\$6k	Cost per min varies from \$4k-\$7.5k
\$100k allocation	\$25k-\$190k	\$8k	Cost per min varies from \$3k-\$20k
Stories of our Land	\$35k-\$39k	\$8k	

F. Conception et prestation des programmes

Pour l’instant, les programmes destinés à la relève suivent divers modèles de prestation selon les caractéristiques de leur conception (voir les modèles ci-après). Nous avons groupé ces modèles selon leur conception.

1. Modèle du concours (Cinéaste recherché[e])
2. Modèle basé sur le producteur (affectation de 100 000 \$, financement ciblé)
3. Modèle ponctuel
4. Modèle du camp d’entraînement (Hothouse)

Key design elements

- National versus regional
- Branding
- Frequency
- # films
- Production timeframe
- Project cost
- Competition versus invitation
- Linkage with regular programming
- Number of participants
- In-house versus partnership
- Long term versus short term

Tableau 17 – Caractéristiques des modèles de prestation des programmes destinés aux cinéastes de la relève

▪ Cinéaste recherché(e)	▪ Tremplin	▪ EP \$100k allocation to production centres ▪ FP targeted funding to emerging filmmakers	▪ Hothouse
“Laureate” competition model <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> National program <input type="checkbox"/> High program visibility <input type="checkbox"/> Infrequent—every two years <input type="checkbox"/> Focus on quality <input type="checkbox"/> \$200k-\$450k per film <input type="checkbox"/> Long 2-3 year production process <input type="checkbox"/> Strict competition process <input type="checkbox"/> Small number of participants (1/ two years) <input type="checkbox"/> Long standing 	Producer driven model <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Regional/local program <input type="checkbox"/> No visibility <input type="checkbox"/> No fixed schedule <input type="checkbox"/> Focus on originality <input type="checkbox"/> \$50k-\$100k per film <input type="checkbox"/> Variable timeframe for production process <input type="checkbox"/> By invitation only <input type="checkbox"/> Variable number of participants <input type="checkbox"/> No set duration 	One time initiatives <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Regional/local program <input type="checkbox"/> High short term visibility <input type="checkbox"/> In place for 1-2 years <input type="checkbox"/> Focus on specific target group <input type="checkbox"/> Low cost per film <input type="checkbox"/> Variable timeframe depending on project design <input type="checkbox"/> By invitation only <input type="checkbox"/> High number of participants <input type="checkbox"/> High focus on workshops 	“Boot camp” model <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> National program <input type="checkbox"/> High program visibility <input type="checkbox"/> Every year <input type="checkbox"/> Focus on process <input type="checkbox"/> \$35k-\$45k per film <input type="checkbox"/> Short 3 month production process <input type="checkbox"/> Strict competition process <input type="checkbox"/> High number of participants (6 per year) <input type="checkbox"/> Long standing

La variété des modèles de prestation encourage l’innovation et elle est conforme à la priorité donnée par l’ONF à une structure favorisant la modularité et la fécondation intersectorielle. Les modèles ont leurs avantages et leurs inconvénients. Voici les principaux éléments de conception des différents modèles.

- **Fréquence/nombre de films** (chaque année, aux deux ans ou variables).
- **Court délai de production et faible coût par film par rapport à un nombre inférieur de films plus longs et à plus gros budget.** Le modèle favorisant le court délai de production entraîne moins de risque, mais la qualité peut s’en ressentir. De plus, le Marketing ne peut s’occuper d’un grand nombre de courts métrages. Par contre, un plus grand nombre de cinéastes peuvent participer aux programmes établis selon ce modèle.
- **Concours officiel par rapport à recherche informelle de nouveaux cinéastes par invitation.** Le concours public donne plus de visibilité dans le milieu du cinéma. Le processus informel est moins visible, mais donne plus de souplesse aux

producteurs qui sont alors en mesure d'entreprendre des projets originaux et innovateurs.

- **Degré d'intégration à la programmation courante.** Il faut peser les avantages d'une approche nationale cohérente passant par le comité de programmation en regard du surcroît de souplesse et d'autonomie pour les producteurs à l'échelle locale. Toutefois, le personnel de mise en marché finit par connaître les films par l'entremise des comités de programmation.
- **Programmes nationaux par rapport à programmes régionaux.** Les programmes nationaux sont plus visibles, mais ont tendance à être centralisés dans les grands centres urbains. Les programmes régionaux s'étendent dans toutes les régions du pays et soutiennent les cinéastes en régions éloignées.
- **Programmes à long terme par rapport à programmes ponctuels.** Les programmes doivent être en place un certain temps pour bien se développer, pour acquérir de la notoriété dans le milieu du cinéma et pour susciter des améliorations. Les programmes ponctuels offrent une plus grande souplesse pour rejoindre des groupes précis ou mettre en œuvre de nouvelles approches.
- **Production interne entièrement financée par l'ONF par rapport à production en partenariat/coproduction.** Pour une production interne, l'ONF garde entièrement la mainmise sur le processus de création et met en œuvre des approches plus innovatrices. Le partenariat accroît l'accès au financement, la visibilité et le rayonnement auprès du public; il est impératif en régions éloignées.

Harmoniser la mise en marché avec les programmes destinés aux cinéastes de la relève

Le degré de soutien à la mise en marché dépend du potentiel de chaque film. On s'interroge parfois sur celui qu'il faudrait offrir aux films produits dans le cadre des programmes destinés à la relève. Par ailleurs, les cinéastes souhaitent obtenir plus de soutien, et savoir gérer leurs attentes constitue un enjeu clé.

- **Il faut intégrer la mise en marché et la distribution aux programmes destinés à la relève.** Les répondants au sondage ont indiqué qu'ils manquaient de soutien à la mise en marché et à la distribution. À l'ONF, certains ont l'impression que les films découlant des programmes destinés à la relève n'ont pas le même soutien à la mise en marché que les autres films et ce, pour diverses raisons : le personnel de mise en marché n'a pas toujours connaissance des films parce qu'ils sont produits en dehors de la programmation courante; il manque de fonds pour mettre en marché les films de ces programmes (p. ex., Momentum); on évalue que ces films ont moins de potentiel sur le plan des auditoires et des revenus. Tout cela implique qu'il vaudrait mieux faire connaître au personnel de mise en marché les films découlant des programmes destinés à la relève, affecter un agent de mise en marché à chaque film, évaluer individuellement les mérites de chaque film et faire participer les cinéastes visés dans la mesure du possible.
- **Préciser le degré de soutien à la mise en marché qu'on peut raisonnablement offrir aux films produits dans le cadre des programmes destinés à la relève.** En raison des contraintes budgétaires, le personnel de mise en marché ne pourra plus s'occuper autant de ces films. L'ONF n'a plus la capacité de soutenir un grand nombre de courts métrages découlant de ces programmes. Les efforts déployés dans la mise en marché doivent refléter le potentiel commercial de chaque film. Ce raisonnement s'applique tout particulièrement aux programmes

produisant un fort volume de films (p. ex., Hothouse) et dont le potentiel n'est peut-être pas aussi élevé sur le plan des auditoires et des revenus. Une solution pourrait consister à intégrer plus rapidement les films dans ONF.ca et à n'envisager les festivals et autres circuits qu'à titre exceptionnel. On pourrait également choisir de produire moins de films, ce qui faciliterait leur mise en marché et leur promotion; peut-être ces films susciteraient-ils plus l'intérêt des auditoires et généreraient-ils plus de revenus. Quoi qu'il en soit, il faut clairement faire savoir aux cinéastes participants quel degré de soutien on leur offrira sur ce plan; le soutien peut varier selon le programme.

- **Intégrer plus rapidement les films dans ONF.ca.** Les stratégies traditionnelles de lancement (p. ex., lancement dans un festival, et peut-être sortie en salles, télédiffusion, lancement communautaire, etc.) retardent la sortie des films dans ONF.ca (vente en ligne, VSD, VSDA et diffusion en continu), ce qui réduit l'auditoire potentiel global de films susceptibles d'obtenir un beau succès en ligne. Selon la pratique actuelle, un film peut mettre de 12 à 24 mois avant d'être offert dans ONF.ca. L'Espace de visionnage en ligne est souvent la 4^e ou 5^e fenêtre de lancement. Pendant ce temps, l'enthousiasme pour le film diminue. L'ONF pourrait envisager de lancer les films dans ONF.ca immédiatement après leur production, ou à tout le moins plus rapidement (dans les mois suivants). Cela suppose que l'ONF ne vise pas toujours directement les festivals comme première fenêtre de lancement de ses films. Cette façon de faire pourrait poser problème parce que certains festivals ou certains télédiffuseurs exigent l'exclusivité et n'acceptent pas toujours parallèlement le visionnage en ligne. Certains festivals acceptent toutefois les films même s'ils sont offerts en ligne dans ONF.ca. L'ONF pourrait envisager de partager les droits avec les cinéastes pour que les films puissent être présentés dans des festivals et dans ONF.ca. La stratégie en matière de fenêtres de diffusion variera d'un film à l'autre, mais offrir promptement de plus en plus de productions en ligne apporte des avantages; l'ONF pourrait ainsi conserver les fenêtres traditionnelles pour les films qui donnent de bons résultats de cette manière.
- **Revoir la stratégie de mise en marché dans ONF.ca.** Plusieurs questions se posent : les films de la relève devraient-ils avoir leur site distinct dans ONF.ca? devraient-ils être mis en marché comme « productions originales d'ONF.ca » ou comme tous les autres films de l'ONF? devraient-ils cibler des marchés précis, comme le secteur de l'éducation, pour lesquels les courts métrages répondent à un besoin? On peut positionner les films selon différents points de vue en fonction du film et du public cible.

IV Conclusions

L'ONF entretient de solides relations avec les cinéastes de la relève

- **Un fort pourcentage de films de l'ONF sont réalisés par des cinéastes de la relève.** Les producteurs de l'ONF sont d'accord sur le fait qu'il faut enrichir le bassin des futurs cinéastes qui pourront réaliser des œuvres audiovisuelles pour le compte de l'ONF ou avec sa collaboration. Indépendamment du modèle de prestation – dans le cadre d'un programme précis comme Hothouse ou Cinéaste recherché(e), ou encore, dans celui de la programmation courante – les producteurs de l'ONF accordent beaucoup d'importance aux cinéastes de la relève.
- **Il existe un besoin constant que l'ONF contribue au développement de la relève cinématographique.** Outre les avantages que tire le pays d'un bassin de cinéastes aptes à raconter les histoires propres au Canada, les programmes destinés aux cinéastes de la relève aident l'ONF à découvrir de nouveaux talents cinématographiques et à favoriser leur épanouissement – notamment dans des communautés précises (p. ex., les francophones en situation minoritaire, le Grand Nord) –, à rester en lien avec le milieu du cinéma, et à soutenir de nouvelles idées et l'innovation. Du point de vue des cinéastes de la relève, leurs productions contribuent à leur faire acquérir de l'expérience professionnelle et sont cruciales pour le lancement et l'évolution de leur carrière professionnelle.

La définition et l'envergure des programmes de l'ONF destinés aux cinéastes de la relève sont floues

- **À peine un tiers des productions réalisées par les cinéastes de la relève reposent sur les programmes qui leur sont destinés;** le reste, sur la programmation courante. L'ONF doit examiner s'il vaut mieux à l'avenir travailler avec la relève dans le cadre de programmes conçus spécialement à son intention, dans le cadre de sa programmation courante ou un peu des deux. Pour l'instant, il met davantage l'accent sur la programmation courante.
- **Les programmes destinés aux cinéastes de la relève manquent de structure sur le plan de la prestation.** Définir l'envergure des programmes destinés aux cinéastes de la relève à l'ONF est un défi. Le Programme anglais et le Programme français utilisent différentes méthodes pour cibler les cinéastes de la relève (affectation cible de 100 000 \$ au Programme anglais et de 25 % à 30 % des budgets de production au Programme français). Au Programme anglais, chaque centre de production adopte sa propre approche. Les programmes en place suivent des modèles de prestation très différents. Cette approche fragmentée de la prestation n'a toutefois pas entravé la production de films de grande qualité, mais elle limite la capacité de l'ONF à gérer ou à influencer la priorité mise sur la relève à l'échelle organisationnelle.
- **Autres que les programmes comme Hothouse, Cinéaste recherché(e), TREMLIN et Stories from Our Land, les activités de l'ONF visant la relève ont une visibilité limitée.** L'ONF mène un certain nombre d'activités visant spécifiquement la relève, mais qui ne sont pas connues à ce titre, tant à

l'interne qu'à l'externe. L'absence de programmes clairement définis entrave leur notoriété et certains producteurs y voient un problème. Au sein de l'ONF, on ne s'entend pas sur l'importance de la notoriété des programmes ou activités destinés aux cinéastes de la relève ni sur le fait que la situation influe sur le succès des programmes.

Il conviendrait de mieux définir la conception des programmes individuels et les modèles de prestation

- **L'ONF profite de la variété des programmes destinés aux cinéastes de la relève et des modèles de prestation.** Il est avantageux d'avoir, à l'intention de la relève, différents programmes et modèles de prestation (plutôt qu'une approche globale normalisée), car cela favorise davantage l'innovation, l'expérimentation et l'atteinte de résultats différents. Il demeure que des programmes spécifiques ont besoin de plus de temps pour se développer et s'améliorer; dans la mesure du possible, l'ONF devrait éviter de passer d'un programme à l'autre.
- **À l'ONF, certains souhaiteraient qu'on revoie et évalue les modèles de prestation en place.** L'ONF devrait être conscient des différents modèles de prestation qui sont en place ou qui pourraient l'être et continuer de surveiller ceux qui donnent de meilleurs résultats et dans quel contexte. On peut se demander si les différents modèles de prestation sont tous viables quand on sait que l'ONF a moins de ressources. Indépendamment des modèles, on souhaite l'établissement de directives et de principes communs tout en offrant aux producteurs la souplesse voulue au niveau du programme et des régions.
- **Il faut revoir et mettre à jour la conception de chacun des programmes.** Par exemple : la fréquence (tous les ans ou aux deux ans); le nombre de projets/participants à chaque programme compte tenu de la demande et des fonds disponibles; le budget cible des productions (p. ex., 50 000 \$, 100 000 \$); le temps accordé pour mener à bien les projets (p. ex., 1 an, 2 ans); la durée des films; les stratégies favorisant l'innovation (p. ex., l'interactivité); les moyens mis en place pour aider les cinéastes à préparer leur proposition (p. ex., les ateliers); la prestation à l'interne ou en partenariat. Pour l'instant, on ne sait trop si les caractéristiques de la conception sont bien respectées, car la surveillance est inégale.
- **Les résultats escomptés ne sont pas définis.** Même si l'on s'entend sur les résultats escomptés (p. ex., élargir le bassin de talents cinématographiques), aucun objectif précis n'est défini, ni à l'échelle du programme (p. ex., nombre de candidatures par programme, pourcentage d'anciens participants qui poursuivront leur carrière en cinéma, à titre de réalisateur avec l'ONF ou à titre indépendant, incidence escomptée sur le nombre de cinéastes au Canada), ni sur le plan des productions (qualité, revenus/nombre de visionnages, nombre/type de festivals).
- **La question se pose, à savoir si les programmes destinés aux cinéastes de la relève devraient recourir aux mêmes cinéastes plusieurs fois** — plutôt que de financer les productions de la relève à même la programmation courante.

L'ONF devrait envisager les programmes destinés aux cinéastes de la relève à l'échelle organisationnelle

- **Il faut envisager les programmes destinés aux cinéastes de la relève tant sur le plan de la production que sur celui de la mise en marché et de la**

distribution. Le soutien à la mise en marché constitue la plus importante lacune observée dans l'évaluation. La mise en marché et la distribution doivent faire partie intégrante de la prestation des programmes destinés aux cinéastes de la relève; la production et la mise en marché doivent s'harmoniser le plus parfaitement possible avec le projet individuel.

- **L'ONF doit, dans son ensemble, tirer des leçons de ses expériences dans les programmes destinés aux cinéastes de la relève.** Les projets des cinéastes de la relève exigent beaucoup de temps d'encadrement de la part des producteurs. Pour l'instant, le partage de l'information sur les leçons tirées des divers programmes est à peu près inexistant à l'échelle de l'ONF. Il faut envisager les programmes destinés aux cinéastes de la relève de manière plus globale afin de pouvoir partager et mettre en œuvre les pratiques fructueuses dans l'ensemble de ces programmes.

V Recommandations

1. **Définir plus clairement l'ampleur des activités de l'ONF destinées aux cinéastes de la relève.** Dans le sens le plus étroit, l'accent que met l'ONF sur la relève porte seulement sur les programmes clairement définis comme TREMPLIN, Cinéaste recherché(e) et Hothouse. Dans le sens le plus large, il faut aussi ajouter toutes les productions de l'ONF avec la relève au moyen de l'affectation de 100 000 \$ aux centres de production du Programme anglais, les productions que font le Programme anglais et le Programme français avec la relève dans le cadre de leur programmation courante, les œuvres interactives et même le FAP et l'ACIC. Si l'on veut mieux la circonscrire, l'ampleur des activités de l'ONF destinées à la relève se situe donc probablement quelque part entre ces deux extrêmes. Une définition plus précise s'impose pour assurer que la planification et la mesure du rendement des programmes destinés à la relève (y compris dans le RPP et le RMR) soient exécutées selon une définition commune que tout le personnel de l'ONF comprend de la même manière.
2. **Évaluer les options quant aux modèles de prestation des programmes destinés à la relève.** Différentes options de modèles de prestation, y compris les avantages, les inconvénients et les risques de chaque modèle éventuel, sont décrites au **Tableau 18**. Nous partons toujours de l'hypothèse qu'il y aura des programmes distincts au Programme anglais et au Programme français, et que les programmes de longue date comme Hothouse, Cinéaste recherché(e) et TREMPLIN resteront en place. Indépendamment du modèle adopté, l'ONF aurait avantage à énoncer plus clairement certaines directives générales sur le mode de prestation des programmes destinés à la relève et les films qui en découlent.
3. **Revoir la conception des programmes en place destinés à la relève** pour s'assurer d'en tirer la meilleure valeur au regard des fonds investis et de les harmoniser avec le nouveau plan stratégique — plus particulièrement quant aux éléments suivants : fréquence des productions; nombre approprié de projets/participants à chaque programme compte tenu de la demande et des fonds disponibles; budget cible des productions; concours par rapport à invitation; temps accordé pour mener à bien les projets; durée des films; ciblage géographique; stratégies de mise en marché, etc.
4. **Inclure la mise en marché dans la conception des programmes destinés aux cinéastes de la relève.** S'assurer que la conception de ces programmes comprend tant la production que la mise en marché et la distribution. Veiller à ce que le personnel de la mise en marché et de la distribution de l'ONF soit au courant des films produits par la relève dans le cadre des différents programmes (y compris ceux résultant de l'affectation de 100 000 \$). Donner aux cinéastes visés l'occasion de participer de plus près à la mise en marché et à la distribution de leurs films respectifs. Élaborer une stratégie de mise en marché et de distribution des films, par exemple, intégrer plus rapidement les films dans ONF.ca quand ils présentent un potentiel limité pour les festivals nationaux ou internationaux et, en tout état de cause, réduire la durée entre la production et l'intégration de ces films dans ONF.ca. Dans ONF.ca, indiquer que les films ont été produits dans le cadre d'un programme

donné (p. ex., TREMPIN) de manière à ce que le public y accède selon le programme, s'il le souhaite.

5. **Surveiller le rendement des programmes destinés à la relève et des productions en découlant.** Cette tâche doit être accomplie à l'échelle de l'organisation, du programme et de la production. À l'échelle de l'organisation, examiner les cibles de rendement global selon l'ampleur des programmes sur laquelle on s'est entendu; sonder les participants pour connaître la qualité de leur expérience avec l'ONF; suivre la carrière des cinéastes de la relève en créant une base de données nationale sur le bassin de nouveaux talents cinématographiques; conserver le curriculum vitae des cinéastes de la relève dans une seule et même base de données. À l'échelle du programme, surveiller les projets de la relève en regard des objectifs et des critères établis pour chaque programme (p. ex., nombre de productions, durée du film, budget, temps accordé pour mener à bien les projets). À l'échelle de la production, fixer des objectifs pour chaque projet sur différents plans : auditoire cible (p. ex., secteur de l'éducation, communauté en situation minoritaire); nombre de visionnages; revenus; coût de la production; etc. Après la production, effectuer une évaluation qualitative et quantitative du film (p. ex., le cinéaste a-t-il terminé le projet? quelle est la qualité générale de la production? le film est-il conforme aux priorités de l'ONF? la distribution se fait-elle par un télédiffuseur ou dans ONF.ca? le film a-t-il été sélectionné dans des festivals? a-t-il obtenu des prix?).
6. **Partager les leçons tirées des programmes à l'échelle de l'ONF.** Créer des mécanismes plus officiels pour partager les pratiques exemplaires adoptées par les programmes destinés à la relève (le personnel de l'ONF ne connaît pas les programmes en place au Programme anglais et au Programme français, ou les studios de production et les services de distribution ne connaissent pas nécessairement leur existence). Partager les pratiques exemplaires adoptées par les programmes destinés à la relève, tant au sein du Programme anglais et du Programme français qu'entre eux, par exemple, en ce qui a trait aux stratégies de promotion, à l'utilisation des médias sociaux et aux modèles de prestation. Établir des forums d'échange axés spécifiquement sur la relève. Voici des exemples de pratiques exemplaires : recours aux ateliers avant que les participants présentent leurs propositions respectives; utilisation d'outils de marketing social à des fins promotionnelles; budget approprié aux productions réalisées par les cinéastes de la relève; meilleures stratégies de mise en marché et de distribution des films de la relève; choix des cas où il convient de faire appel à la coproduction pour les films réalisés par les cinéastes de la relève.
7. **Entretenir des liens étroits avec les anciens participants aux programmes.** Favoriser la création d'associations d'anciens participants aux programmes destinés aux cinéastes de la relève. Par le passé, certains anciens sont revenus à l'ONF pour tourner après s'être fait un nom. Même s'il s'agit encore d'un objectif souhaitable, peut-être de tels cas seront-ils plus rares compte tenu des fonds plus limités de l'ONF. Il importe donc davantage que l'ONF entretienne des relations à long terme avec les cinéastes indépendants qui continuent à créer des films de grande qualité reflétant le Canada et des sujets d'intérêt pour la population canadienne, mais qui ne le font pas nécessairement à l'ONF. Il est plus facile d'entretenir ces liens avec les médias sociaux en place de nos jours. Outre les avantages qu'offre une telle voie de communication supplémentaire avec la communauté cinématographique, les liens avec les anciens participants pourraient

aussi permettre de savoir si les programmes les ont aidés à poursuivre une carrière au cinéma et ont ainsi contribué à élargir globalement le bassin de talents cinématographiques.

Tableau 18 – Description des options de modèles de prestation des programmes destinés aux cinéastes de la relève

Options	Caractéristiques clés	Avantages	Inconvénients
<p>I. Maintenir un statu quo amélioré – Établir des directives sur la conception des programmes destinés aux cinéastes de la relève</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conserver l'affectation de 100 000 \$, ce qui offre aux producteurs de l'ONF la souplesse voulue dans leur région pour produire les films de cinéastes prometteurs dans la limite des 100 000 \$. ▪ Élaborer des directives générales qui s'appliqueront à tous les programmes, en place ou nouveaux, destinés à la relève tout en offrant assez de souplesse pour concevoir des programmes sur mesure quand le besoin s'en fait sentir. ▪ Intégrer plus rapidement les films dans ONF.ca. ▪ Établir des programmes pour une durée minimale (p. ex., trois ans). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cette option offre beaucoup plus de souplesse et d'autonomie aux producteurs de l'ONF sur le plan des productions. ▪ Les projets avancent rapidement et on évite les délais internes entraînés par le comité de programmation, etc. ▪ Solution convenable pour soutenir les films produits en peu de temps avec un minimum de fonds. ▪ Option qui oblige à faire preuve de créativité en raison des budgets de production réduits. ▪ L'ONF s'assure ainsi de collaborer à certains projets avec la relève. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visibilité et rayonnement réduits — les films ne sont pas reconnus à l'externe comme étant financés par un programme destiné à la relève. ▪ L'engagement de l'ONF envers la relève est moins visible à l'externe. ▪ Les services de production et d'Accessibilité et d'entreprises numériques (distribution) ne connaissent pas nécessairement l'existence des films, car les productions ne passent pas par la programmation courante. ▪ L'ONF produit déjà des films de la relève dont le coût dépasse 100 000 \$ s'il s'agit de films innovateurs dont l'histoire est unique.
<p>II. Intégrer la relève à la programmation courante</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaître que l'affectation de 100 000 \$ pratiquée par le Programme anglais et le financement ciblé au Programme français n'ont pas assez de rayonnement. ▪ Intégrer la relève à la programmation courante. ▪ S'assurer que l'ONF consacre un certain pourcentage de sa production (ou de son financement) à la relève (plutôt que le faire dans des concours distincts). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les deux tiers des productions réalisées par les cinéastes de la relève sont déjà financées à même la programmation courante. ▪ Les productions réalisées par les cinéastes de la relève recevraient ainsi le même niveau de soutien à la mise en marché et à la distribution que les autres films de l'ONF. ▪ Le comité de programmation permet une meilleure discussion des mérites de tel ou tel film — le processus de sélection serait donc plus rigoureux. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le travail de l'ONF avec les cinéastes de la relève aurait beaucoup moins de visibilité à l'externe. ▪ L'ONF risque de moins miser sur les cinéastes de la relève. ▪ Cette solution offre moins de mécanismes à l'ONF pour découvrir de nouveaux talents. ▪ Elle donne aussi moins de souplesse aux producteurs pour aller de l'avant avec les projets de la relève. ▪ L'option entraînerait une perte au chapitre de la souplesse et de l'innovation dans les centres de production en ce qui a trait aux cinéastes de la relève.
<p>III. Créer des programmes régionaux distincts pour les cinéastes de la relève</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre fin à l'affectation de 100 000 \$ (Programme anglais). ▪ Laisser chaque centre créer ses propres programmes qui répondent à ses propres besoins. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cette option favorise un rayonnement accru. ▪ L'engagement de l'ONF à l'endroit des cinéastes de la relève issus de communautés spécifiques serait plus visible. ▪ Les programmes désigneraient les films comme étant réalisés par des cinéastes de la relève. ▪ Cette option favorise l'accent mis sur des 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les programmes structurés sont moins efficaces dans les petites communautés où la demande est plus faible, et le nombre de cinéastes de la relève, limité. ▪ La situation géographique aura moins d'importance dans l'avenir du cinéma, du fait que l'épanouissement de nouveaux créateurs et le développement de nouveaux formats dépasse

		communautés précises et en régions éloignées.	les frontières régionales.
IV. Créer des programmes nationaux à l'intention de la relève (analogues au FAP et à l'ACIC)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établir des objectifs et des principes directeurs nationaux, de même qu'une marque à l'échelle nationale. ▪ Faire en sorte que le Programme français et le Programme anglais assurent individuellement la prestation de leurs programmes. ▪ Créer des programmes nationaux en animation, en documentaire et en œuvre interactive. ▪ Conserver un programme national (TREMPLEIN) pour les communautés francophones en situation minoritaire. ▪ Établir un programme national pour le Grand Nord (Nunavut, Yukon, T.N.-O.). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cette option donnerait une visibilité nationale accrue aux programmes de l'ONF à l'intention de la relève. ▪ Elle offrirait des objectifs nationaux plus clairs. ▪ Son application serait plus uniforme. ▪ Le message serait plus cohérent aux quatre coins du pays. ▪ Le nombre de candidats est plus grand à l'échelle nationale. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cette option offrirait moins de souplesse à l'échelle régionale. ▪ Elle exigerait davantage de contrôles administratifs. ▪ Elle risque de moins bien répondre aux besoins. ▪ Elle peut étouffer l'innovation.

Annexe A – Cadre de l'évaluation

Enjeux et questions de l'évaluation	Indicateurs de rendement	Méthodologie
LA PERTINENCE		
Question 1 : Besoin continu de soutenir les cinéastes de la relève		
1. Dans quelle mesure ces programmes répondent-ils aux besoins des cinéastes de la relève?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau de la demande ▪ Longévité des programmes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bases de données internes de l'ONF (p. ex., nombre de candidatures) ▪ Entrevues avec des intervenants clés
Question 2 : Conformité aux priorités de l'ONF		
2. Les objectifs ou activités des programmes destinés aux cinéastes de la relève sont-ils conformes aux objectifs stratégiques de l'ONF?	<p>Priorités de l'ONF</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accent mis sur la créativité et l'innovation ▪ Pertinence du contenu des films ▪ Reflet de la diversité canadienne <p>Degré auquel l'ONF mise sur les cinéastes de la relève</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage d'œuvres audiovisuelles achevées, signées par des cinéastes de la relève (objectif : 40 %) ▪ Nombre de cinéastes de la relève ayant réalisé une œuvre audiovisuelle de l'ONF ou ayant bénéficié du soutien de l'ONF 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des productions ▪ Analyse comparative à la lumière des priorités et du plan stratégique de l'ONF ▪ Analyse comparative à la lumière des objectifs de l'ONF en matière de diversité ▪ Analyse comparative à la lumière des objectifs fixés dans le CMR ▪ Bases de données internes de l'ONF ▪ Examen des rapports de rendement de l'ONF
Question 3 : Conformité avec les rôles et responsabilités du gouvernement		
3. Dans quelle mesure l'ONF a-t-il un rôle à jouer et des responsabilités à prendre dans le soutien des cinéastes de la relève?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformité avec la législation, les politiques et les programmes fédéraux en vigueur (p. ex., <i>Loi sur le cinéma</i>, politiques fédérales en audiovisuel) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen de la documentation
LE RENDEMENT		
Question 4 : Réalisation des résultats escomptés		
4. Notoriété des films produits par l'ONF avec des cinéastes de la relève	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notoriété des programmes de l'ONF 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des intervenants clés
5. Cheminement professionnel des cinéastes de la relève	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fait que d'anciens participants aux programmes créent d'autres films 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bases de données internes de l'ONF ▪ Recherche dans Internet (p. ex., ONF.ca)
6. Qualité de l'expérience des anciens participants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Degré de satisfaction des anciens participants 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sondage auprès des anciens participants
7. Élargissement du bassin de talents cinématographiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'anciens participants aux programmes eu égard au nombre de cinéastes actifs au Canada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bases de données internes de l'ONF ▪ ONF.ca ▪ Données de l'industrie sur le nombre de réalisateurs
8. Qualité/portée des productions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de films sélectionnés dans les festivals ▪ Nombre de prix 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bases de données internes de l'ONF ▪ Entrevues avec du personnel de

Enjeux et questions de l'évaluation	Indicateurs de rendement	Méthodologie
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de visionnages dans ONF.ca 	l'ONF
Question 5 : Démonstration d'efficacité et d'économie		
9. Efficacité de la production des films	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût par film ▪ Coût par minute ▪ Budget moyen des productions ▪ Coût des films produits dans le cadre des programmes destinés aux cinéastes de la relève comparé au coût des films de l'ONF et de l'industrie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bases de données internes de l'ONF