



Rapport d'évaluation des activités de
rayonnement international
(festivals)

Office national du film

Avril 2014

Table des matières

1.	Introduction et contexte	3
	Introduction	3
	Le sous-programme Rayonnement auprès de l'industrie nationale et internationale.....	4
	Intervenants et structure de gouvernance	5
	Coûts liés aux activités	7
	Contexte de l'évaluation	7
	Méthodologie, questions et limites	8
	Contexte externe.....	10
2.	Principaux constats.....	12
	Évaluation du rendement – réalisation des résultats escomptés.....	12
3.	Effizienz et économie	19
4.	Principales recommandations	19
	Stratégie des festivals.....	19
	Paramètres de la participation de l'ONF aux festivals	20
5.	Réponse de la direction	21
6.	Conclusion	22
	ANNEXE I - ÉNONCÉS STRATÉGIQUES ET PRATIQUES EXEMPLAIRES.....	23
	ANNEXE II - CADRE DE L'ÉVALUATION	25

1. Introduction et contexte

Introduction

Ce rapport d'évaluation porte sur les activités de rayonnement international de l'Office national du film du Canada (ONF), examinées sous l'angle de la principale activité de ce volet, soit la participation de l'institution et de ses productions au circuit des festivals internationaux.

L'ONF est un organisme ministériel constitué en vertu de la *Loi sur le cinéma*. Il figure à l'annexe I.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et rend compte au Parlement par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles.

Conformément à sa loi habilitante, l'ONF est un producteur et un distributeur public d'œuvres audiovisuelles. Il vise à refléter la grande variété des histoires et perspectives canadiennes dans les médias audiovisuels et à les rendre accessibles à la population canadienne et au reste du monde. Depuis 75 ans, l'ONF joue un rôle clé en documentant l'histoire du Canada pour les Canadiens et le monde entier.

L'ONF remplit son rôle de distributeur en faisant en sorte que les auditoires canadiens et du reste du monde puissent accéder à ses contenus canadiens et interagir avec ceux-ci sur l'ensemble des plateformes médiatiques disponibles. Il s'acquitte de cette responsabilité par le biais des activités suivantes :

- la conservation et la préservation de sa collection cinématographique, d'intérêt patrimonial;
- la distribution et la mise en marché de ses œuvres dans le marché des consommateurs;
- la distribution et la mise en valeur de ses œuvres sur les marchés éducatifs canadiens et internationaux et les marchés institutionnels;
- la mise en valeur de ses œuvres auprès de l'industrie nationale et internationale.

Comme tous les ministères et organismes de juridiction fédérale, l'ONF a établi son *Architecture d'alignement des programmes (AAP)*, un inventaire de tous ses programmes et activités décrits en fonction du lien logique qui les unit et par rapport aux résultats stratégiques auxquels ils contribuent. L'AAP est le document initial qui sert à l'établissement d'une structure de gestion des ressources et des résultats.

En accomplissant son mandat, l'ONF vise le résultat stratégique suivant : « Les histoires et les perspectives canadiennes sont présentes dans les médias audiovisuels et rendues accessibles à la population du Canada et du reste du monde. »

Le tableau ci-dessous illustre les programmes et sous-programmes de l'ONF qui contribuent à l'atteinte de son résultat stratégique.

Architecture d'alignement de programmes de l'ONF (AAP)



Le sous-programme Rayonnement auprès de l'industrie nationale et internationale

Dans son plan d'évaluation quinquennal 2011 à 2016, l'ONF s'est engagé à évaluer un sous-programme du programme *Accessibilité et interaction avec l'auditoire* : *Rayonnement auprès de l'industrie nationale et internationale* en 2013-2014.

L'angle choisi pour cette évaluation est celui de la principale activité de ce volet : la participation de l'institution et de ses productions au circuit des festivals internationaux.

Au Canada, les festivals offrent une plateforme permettant à l'ONF de rejoindre son premier public, la population canadienne, et lui assurent une position de chef de file comme producteur et distributeur de films documentaires, d'animation et d'œuvres interactives. En outre, les festivals favorisent le lancement de certains projets dans les réseaux de distribution nationaux.

À l'étranger, les festivals contribuent à mieux faire connaître l'institution et à consolider son image de marque. Ils aident aussi l'ONF à remplir une partie de son mandat, soit sensibiliser la communauté internationale à la culture canadienne. Enfin, ces festivals facilitent le positionnement des productions sur le marché international et les plus prestigieux leur offrent la possibilité de remporter des prix marquants de l'industrie, ce qui peut avoir une incidence sur leurs ventes.

Chaque année, les productions de l'ONF sont présentées dans quelque 250 festivals d'envergure aux quatre coins du monde. L'ONF propose de nouveaux films à des festivals prestigieux comme ceux de Sundance, Berlin, Cannes, Annecy, Venise, Toronto (Toronto International Film Festival et Hot Docs) et Amsterdam.

L'ONF a réalisé plus de 13 000 productions et remporté au-delà de 5000 récompenses, dont 9 prix Écrans canadiens, 8 prix Webby, 12 Oscars et plus de 90 prix Génie. Le contenu primé de l'ONF peut être visionné dans l'Espace de visionnage en ligne ONF.ca, de même que sur les appareils mobiles et la télévision connectée au moyen de ses applications.

Intervenants et structure de gouvernance

Rôles et responsabilités à l'ONF

Pendant la période couverte par la présente évaluation, la responsabilité des activités de rayonnement auprès de l'industrie, tant au Canada qu'à l'étranger, relevait de la Direction générale

Accessibilité et entreprises numériques (AEN).

Cette responsabilité est partagée avec les producteurs exécutifs et la direction des Programmes anglais et français – les deux divisions linguistiques en charge de la production de l'ONF – et le commissaire.

Chacun joue un rôle clé dans la représentation de l'ONF dans les festivals, marchés et événements internationaux et est également responsable de la promotion de la programmation de l'ONF et du développement d'alliances stratégiques en vue de partenariats (p. ex. ententes de coproduction) ou de projets futurs.

Au sein de la division AEN

La **Direction des partenariats institutionnels**¹ coordonne la participation de l'ONF aux festivals, expositions et conférences sur la scène internationale. Cette direction est responsable de toutes les activités de rayonnement auprès des communautés et des activités de distribution non

Rayonnement auprès de l'industrie nationale et internationale

Par ce sous-programme, l'ONF permet à l'industrie audiovisuelle canadienne et internationale de participer à la promotion de la culture et du patrimoine canadiens par l'entremise de partenariats avec les secteurs public et privé. Ces partenariats facilitent les échanges de connaissances et de talents, favorisent une étroite collaboration avec l'industrie dans les principaux festivals et marchés (p. ex. : MIP, Banff, Hot Docs, Sunny Side of the Doc) grâce à des tables rondes, des séances de questions et réponses, des concours, des remises de prix, etc. Les activités englobent également la mise en marché et la promotion des œuvres audiovisuelles et des compilations thématiques de l'ONF dans les grands festivals et marchés nationaux et internationaux, de même que dans les événements d'importance (tels que les nominations aux Oscars, Expositions universelles, le 400^e anniversaire de la ville de Québec), ainsi que la mise en marché et la promotion des rétrospectives des œuvres de l'ONF et de ses éminents cinéastes (p. ex. : Norman McLaren, Pierre Perrault, Alanis Obomsawin).

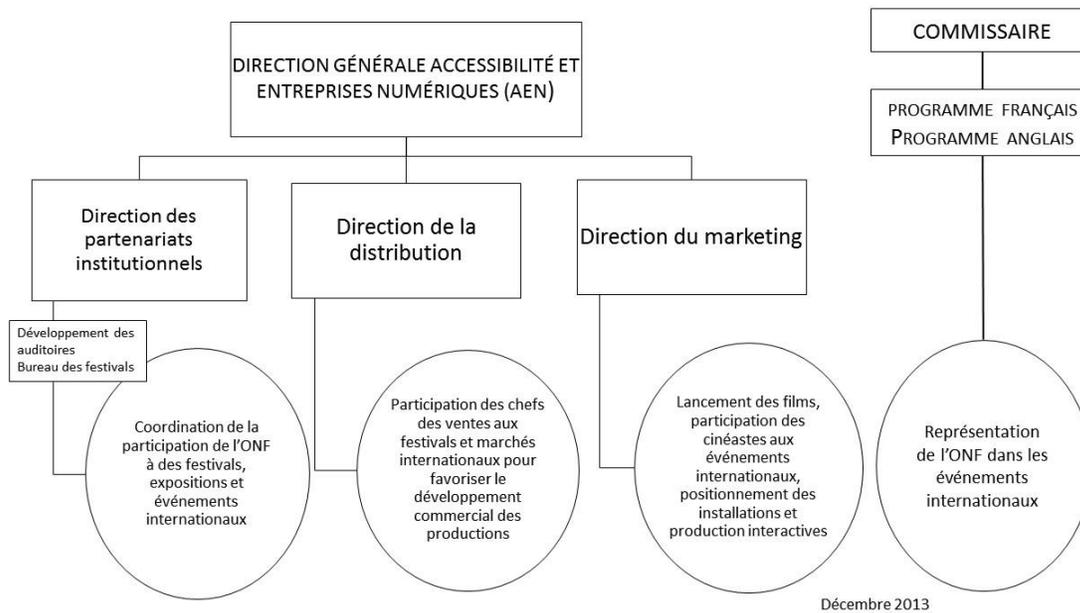
¹ En février 2014, cette direction a été transférée sous la nouvelle direction générale Marketing et communications afin de favoriser une approche complète et cohérente des efforts de promotion de l'ONF. Une nouvelle Direction de la distribution, responsable du développement des auditoires et des festivals, a été créée sous la direction générale AEN.

commerciale (p. ex. rejoindre la population canadienne et maximiser le rayonnement de l'ONF à l'étranger). Le personnel fait la promotion de la programmation de l'ONF et la met en valeur au moyen de diverses initiatives de sensibilisation, tant au pays qu'à l'étranger. Au Canada, ils organisent notamment des projections communautaires et commerciales et nouent des partenariats avec les bibliothèques publiques.

La **Direction de la distribution et le secteur du développement des auditoires** sont chargés de la distribution commerciale des œuvres de l'ONF. Les chefs des ventes (Canada et international) participent aux festivals et marchés internationaux favorisant le développement commercial afin de rencontrer des acheteurs éventuels (ventes, préventes ou ententes potentielles pour les marchés des salles, institutionnel, télévision et consommateur).

La **Direction du marketing** joue également un rôle en ce qui a trait au lancement des films, à la participation des cinéastes aux événements internationaux ainsi qu'au positionnement des installations et des productions interactives (image de marque).

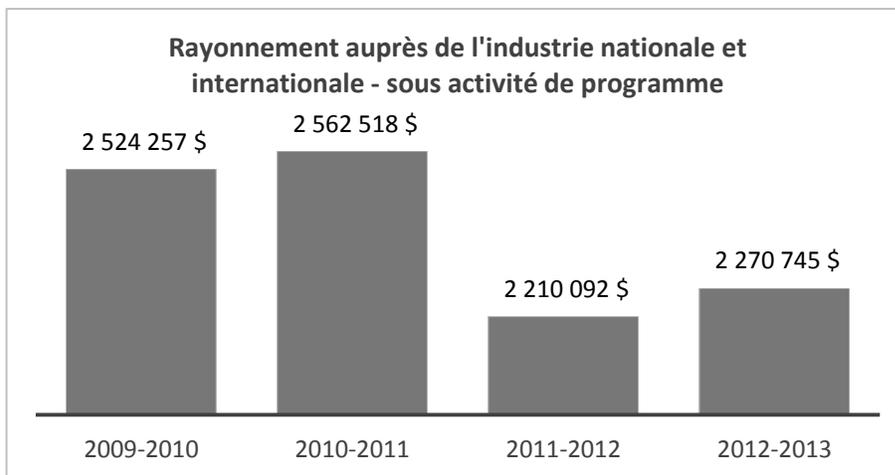
Organigramme des rôles et responsabilités



Coûts liés aux activités

Le tableau ci-dessous illustre les budgets consacrés par l'ONF au sous-programme Rayonnement auprès de l'industrie nationale et internationale.

Les sommes consacrées aux activités de rayonnement sont regroupées sous un seul budget depuis 2009-2010, coïncidant avec la mise en œuvre d'une importante restructuration organisationnelle prévue au plan stratégique quinquennal de l'ONF. Neuf directions furent alors fusionnées en cinq et la responsabilité des activités de rayonnement a été regroupée sous la nouvelle Direction générale Accessibilité et entreprises numériques (AEN). Par ailleurs, la réduction du budget en 2011-2012 est attribuable à la fermeture du bureau de Paris.



Contexte de l'évaluation

Objectif et portée

L'objectif général de cette évaluation est de contribuer à l'amélioration continue des activités de rayonnement international de l'ONF, en présentant des conclusions et recommandations sur la participation de l'institution aux activités et festivals d'envergure internationale.

La direction de l'ONF a décidé de circonscrire la portée de cette évaluation à la participation de l'institution aux festivals internationaux pour deux raisons. Premièrement, parce que cette activité est au cœur des objectifs de l'ONF en matière de rayonnement sur la scène internationale et que c'est celle qui réquisitionne le plus de ressources. Deuxièmement, parce qu'elle s'inscrit dans un contexte global qui s'est radicalement transformé au cours de la dernière décennie², ce qui rend particulièrement pressant le besoin d'examiner les stratégies mises en place par l'ONF dans ce cadre.

² À cet égard, consulter la section « Contexte externe » pour une analyse de l'environnement.

Pour atteindre cet objectif, l'évaluation a consisté en la collecte et l'analyse des renseignements permettant de répondre aux questions suivantes:

1. Quelles sont les pratiques actuelles de l'ONF en matière de participation aux festivals de films?
2. Quelles sont les meilleures pratiques de l'industrie à cet égard ?
3. Quelles pratiques devraient être adoptées par l'ONF afin d'améliorer le rendement de cette activité?

La période évaluée s'étend sur cinq ans, de l'exercice financier 2008-2009 à celui de 2012-2013.

Principaux clients et intervenants de l'évaluation

Cette évaluation est destinée en premier lieu au personnel et aux gestionnaires de l'ONF, qui y retrouveront des analyses, conseils et recommandations pour enligner les stratégies, les objectifs et les actions de l'ONF en matière de participation aux festivals de films internationaux.

De plus, les conclusions sur la pertinence et le rendement de cette activité fourniront un éclairage utile aux décideurs politiques ainsi qu'aux citoyens canadiens quant à sa raison d'être et sa nécessité dans l'accomplissement de la mission de l'ONF.

Enfin, les autres intervenants de l'industrie audiovisuelle, de même que les décideurs du secteur culturel pourront prendre connaissance en lisant ce rapport des pratiques en usage à l'ONF.

Méthodologie, questions et limites

Méthodologie

Ce rapport d'évaluation s'appuie sur un examen de la documentation pertinente, principalement : une étude commandée par AEN intitulée « Film Festival Distribution Study » (Sean Farnel, juillet 2013), les rapports ministériels sur le rendement (RMR), une évaluation interne « Politique des festivals » (Madeleine Bélisle, chef, Bureau des festivals, 2010).

Pour réaliser son étude, Sean Farnel, un stratège et gestionnaire de projets qui se spécialise dans les festivals et la distribution numérique et a été le directeur de la programmation du festival Hot Docs pendant six ans, a mené des entrevues avec un large éventail d'intervenants internes et externes, soit une trentaine de gestionnaires des divisions AEN et des Programmes de l'ONF et les représentants de six institutions cinématographiques³.

La revue de cette documentation a été complétée par des entrevues avec les intervenants-clés responsables des activités de rayonnement international.

Questions et limites

Comme le veut la [Directive sur la fonction d'évaluation](#) du Conseil du Trésor du Canada, les évaluations peuvent servir à différentes fins et, par conséquent, être conçues de manière à répondre à différentes questions au moyen de différentes méthodes, sous réserve de l'exigence

³ The Danish Film Institute, Swedish Film Institute, Slovak Film Institute, Swiss Films, Sundance Film Festival (Artist Services), The Film Collaborative.

de traiter des cinq questions fondamentales énoncées dans la directive. Ces questions sont regroupées en deux volets, soit la pertinence du programme et le rendement (efficacité, efficience et économie).

La participation aux festivals ne constituant pas un programme en soi, mais plutôt une activité liée au programme Accessibilité et interaction avec l'auditoire, cette évaluation aborde les questions fondamentales, mais est concentrée sur la question fondamentale numéro 4, « Réalisation des résultats escomptés » :

Évaluation des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés par rapport aux cibles et à la portée du programme, à la conception du programme, ce qui comprend les liens et la contribution des extrants aux résultats ⁴.

⁴ Voir à l'annexe II pour le cadre d'évaluation détaillé.

Contexte externe

LE CIRCUIT DES FESTIVALS : DE VITRINE DE L'ART CINÉMATOGRAPHIQUE À PLATEFORME DE DISTRIBUTION ET DE DIFFUSION

Les festivals de films internationaux sont nés en Europe dans les années 1930 avec la Mostra de Venise, la première manifestation internationale du genre, à laquelle s'ajoutèrent Cannes, Berlin, Karlovy-Vary et autres événements dans la période de l'après-guerre. Au départ, les festivals de films servaient à promouvoir les productions nationales auprès du marché international, ainsi qu'à souligner et récompenser l'excellence.

Puis les festivals ajoutèrent des volets de découverte (le Forum de la Berlinale, la Quinzaine des réalisateurs de Cannes) qui contribuèrent à imposer le cinéma comme une nouvelle forme d'art. Progressivement, ils occupèrent une position stratégique qui transforma le circuit des festivals en un espace culturel et commercial mondial du cinéma.

Aujourd'hui, plusieurs festivals de films sont devenus d'importantes institutions culturelles, qui ont intégré des marchés à leurs activités, mais aussi des programmes de formation, des structures de financement et des plateformes – parfois en ligne – de distribution et de diffusion.

Le circuit des festivals de films internationaux a connu une croissance explosive au cours de la dernière décennie. Pour s'en convaincre, on n'a qu'à visiter le site withoutabox.com, un portail d'inscription aux festivals internationaux qui promet l'accès à plus de 5000 festivals à travers le monde, ou encore à consulter l'étude que Stephen Follows, un producteur anglais, a menée en 2013 sur les festivals de films du monde⁵, et dans laquelle il en a recensé 3000 en activité au cours des deux dernières années, dont les trois-quarts ont été créés au cours de la dernière décennie.

Cette croissance peut être attribuée à plusieurs facteurs, dont la disparition des salles de cinéma de répertoire et un intérêt grandissant des villes pour l'organisation de manifestations culturelles qui favorisent le tourisme. Mais surtout, l'avènement des technologies numériques et d'Internet – qui ont contribué à démocratiser la production et la distribution de films – a eu pour conséquence une forte augmentation tant du nombre de productions qui se cherchent une plateforme de promotion, de marketing et de distribution que d'événements qui cherchent à combler ce besoin.

Le rôle des festivals est en mutation : alors qu'ils semblent prospérer, du moins du côté de l'auditoire, tandis que les autres secteurs périclitent, particulièrement ceux de la distribution et de la diffusion en salles commerciales, l'idée que les festivals de films pourraient constituer

⁵ Stephen Follows. Film Festivals Pt 1: The Truths Behind Film Festivals. 19 août 2013. En ligne: <http://stephenfollows.com/film-festivals-pt1-the-truths-behind-film-festivals/>. Consulté le 4 mars 2014.

l'épine dorsale du nouveau modèle de distribution et de diffusion qui émergera dans les prochaines années fait son chemin⁶.

Les festivals d'envergure sont devenus des institutions, des marques en soi, dont les objectifs peuvent prévaloir sur ceux des participants, parfois même entrer en conflit avec ceux-ci. Après tout, les festivals – comme les autres institutions culturelles – doivent assurer leur existence dans un univers hautement compétitif. Producteurs, cinéastes et organisations doivent manœuvrer avec discernement pour retirer tous les avantages de leur participation à un tel événement.

[Film festivals are] increasingly more important because at this point, it's not necessarily the case that films reap most of their financial reward from theatrical distribution. In fact, theatrical distribution often counts for very little of a film's earnings because films now make most of their money through cable distribution packages and DVDs. I think it's interesting that film festivals have grown in significance as theatrical distribution has been unseated as the most important factor in a film's success. It's a whole different way to circulate a film, and there are indeed certain films that circulate exclusively on the film festival circuit, never enjoying theatrical distribution in certain parts of the world or all parts of the world.

What is the importance of film festivals? Q & A with Cinema Studies Professor Corinn Columpar, University of Toronto, Research and Innovation, 2011. En ligne: <http://www.research.utoronto.ca/what-is-the-importance-of-film-festivals/>

Le circuit des festivals de film offre encore une panoplie d'outils intéressants pour la promotion et la mise en marché de productions, mais il faut prendre garde, dans ce nouvel univers aux 3000 festivals (dont les plus importants présentent plus de 200 films), de surévaluer les retombées d'une participation.

Apparue récemment, la notion de « stratégie de festivals de films », est devenue un élément incontournable pour tout producteur, distributeur ou institution qui veut apprendre à naviguer dans cette nouvelle et complexe culture des festivals et à en retirer tout le profit possible.

⁶ Sean Farnel, cité dans Festival Express: Can the Fest Circuit Empower Your Film's Distribution Strategy? En ligne: <http://www.documentary.org/content/festival-express-can-fest-circuit-empower-your-films-distribution-strategy>.

2. Principaux constats

Évaluation du rendement – réalisation des résultats escomptés

La participation de l'ONF et la présentation de ses productions dans les festivals canadiens et étrangers contribuent au rayonnement de l'institution et appuie le leadership de l'ONF comme producteur et distributeur d'œuvres audiovisuelles uniques et novatrices.

Au cours des cinq dernières années, l'ONF a présenté en moyenne chaque année un millier de soumissions à des festivals internationaux pour plus d'une centaine de productions.

La participation au circuit des festivals internationaux est une activité qui nécessite l'intervention de nombreuses personnes, tant à l'interne qu'à l'externe, et est assujettie à une série de variables, parmi lesquelles les attentes élevées des producteurs et des réalisateurs, les politiques des grands festivals quant aux primeurs, le niveau de compétitivité élevé de la scène internationale, les innombrables imprévus inhérents à ce type de manifestation et les avantages tangibles insaisissables.

Résultats

Les activités de l'ONF en matière de participation aux festivals relèvent d'un exercice complexe de conciliation des besoins et des objectifs

particuliers et parfois divergents des divers intervenants concernés : à l'interne, les Programmes français et anglais, les secteurs du documentaire, de l'animation, de l'interactif, le Marketing, les Ventes, le Bureau des festivals, les Partenariats, le Développement des auditoires et à l'externe, les partenaires de l'ONF, cinéastes, producteurs et distributeurs.

Les entrevues conduites à l'interne et l'examen de la documentation ont permis d'identifier les principaux éléments autour desquels ces activités se sont cristallisées au fil des ans.

Ainsi, les **objectifs** poursuivis visaient essentiellement à :

- faire reconnaître le leadership mondial de l'ONF en matière de création et d'innovation, dans le secteur du film et dans celui des nouvelles plateformes;
- favoriser le positionnement des productions en vue de leur distribution;

Pertinence et nécessité de l'activité et priorités du gouvernement fédéral

Comme il est indiqué dans la section « Introduction et contexte », l'ONF a pour mission de produire et distribuer des œuvres audiovisuelles distinctives, originales et innovatrices de manière **à faire connaître et comprendre aux Canadiens et aux autres nations les valeurs et les points de vue canadiens** ainsi que les questions d'intérêt pour la population canadienne.

Pour rejoindre les publics internationaux, l'ONF doit mettre en œuvre des activités de distribution et de mise en valeur de ses œuvres. Les festivals de films constituent la meilleure porte d'entrée vers les marchés internationaux.

L'ONF fait partie du portefeuille du ministère du Patrimoine canadien. Les activités de rayonnement international de l'ONF sont directement liées au résultat stratégique attendu des activités de ce ministère, soit : **« Les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens sont créés et accessibles au pays comme à l'étranger. »** (en ligne : <http://www.pch.gc.ca/fra/1268233827985>)

- rejoindre le public de base de l'ONF;
- offrir un soutien à la carrière des cinéastes.

Les principales **stratégies** mises en place ont consisté à :

- déterminer les festivals prioritaires;
- déterminer les festivals les plus appropriés pour la soumission et le lancement d'une production;
- harmoniser la stratégie des festivals avec les objectifs du marketing, des ventes et de la distribution;
- s'assurer d'une collaboration efficace et transparente avec les détenteurs de droits (créateurs, producteurs et distributeurs) dès le début des négociations;
- soutenir la participation des créateurs et des producteurs quand celle-ci contribue de façon marquée à l'atteinte des objectifs;
- soutenir la participation des films avec les outils de marketing et de relations de presse dans la mesure où ils peuvent jouer un rôle important dans l'atteinte des objectifs.

Les entrevues avec le personnel ont permis de dégager un consensus autour des **principes** suivants :

- les festivals s'avèrent efficaces pour susciter de la notoriété et de l'effervescence, rehausser le prestige et l'image, etc.;
- les festivals contribuent à la notoriété, tant de la marque ONF que des créateurs;
- les festivals sont des occasions de réseautage et de perfectionnement professionnels pour le personnel de l'ONF;
- les festivals offrent un lien direct, quoique limité, avec les auditoires, les programmeurs de festivals, les créateurs, les acheteurs, les médias, etc.

... Et d'identifier les **défis** les plus importants :

- l'ONF est plutôt réactif en ce qui a trait aux festivals;
- l'importance des festivals est surestimée, lesquels ne sont d'ailleurs pas le débouché qui convient le mieux à la plupart des productions de l'ONF;
- les attentes des cinéastes et des maisons de production nuisent aux stratégies et aux interventions de l'ONF;
- l'ONF n'a pas de politique ou de stratégie clairement établie en matière de festivals;
- la cohésion est inexistante entre les stratégies et objectifs liés aux festivals, à la mise en marché, aux ventes et à la distribution;
- il y a moyen d'innover dans la façon dont l'ONF aborde la question des festivals et dans sa manière d'agir.

Résultats actuels

Chaque année l'ONF dépose un Rapport ministériel sur le rendement (RMR) afin de fournir un aperçu de ce que l'organisme a réalisé au cours de l'année écoulée. Chaque priorité stratégique est liée à l'atteinte de résultats mesurables grâce des indicateurs de rendement. Dans le RMR de l'exercice 2012-2013, l'ONF a établi les attentes et les indicateurs suivants pour le sous-programme *Rayonnement auprès de l'industrie nationale et internationale* :

Résultats du rendement 2012-2013⁷			
Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résultats réels
L'expertise de l'ONF est reconnue dans un large éventail de grands festivals et événements de l'industrie au Canada et à l'étranger.	Nombre d'événements (panels, présentations, tables rondes) auxquels participe l'ONF à titre d'expert.	35	28
Participants présents	Nombre de participants à ces événements.	Niveau de référence établi à 35 000	Non disponibles Estimés à 35 000
Films de l'ONF sélectionnés dans les festivals	Nombre de films de l'ONF sélectionnés dans les festivals canadiens et internationaux.	400	602

En 2012-2013, l'ONF a largement dépassé son objectif en ce qui concerne le nombre de films sélectionnés dans des festivals canadiens et internationaux.

Cet indicateur a été raffiné pour l'étude « Film Festival Distribution Study ». Dans les tableaux suivants, les productions soumises ont été réparties selon l'origine du festival (canadienne ou internationale), par genre (animation, documentaire, production interactive et fiction/expérimental) à quoi a été ajouté le nombre de productions sélectionnées et primées pour les cinq dernières années.

⁷ Source : Rapport ministériel sur le rendement 2012-2013.

En ligne : http://onf-nfb.gc.ca/fr/a-propos-de-lonf/publications/publications-institutionnelles/rapport-ministeriel-sur-le-rendement-2012-2013/#a_4_3_4.

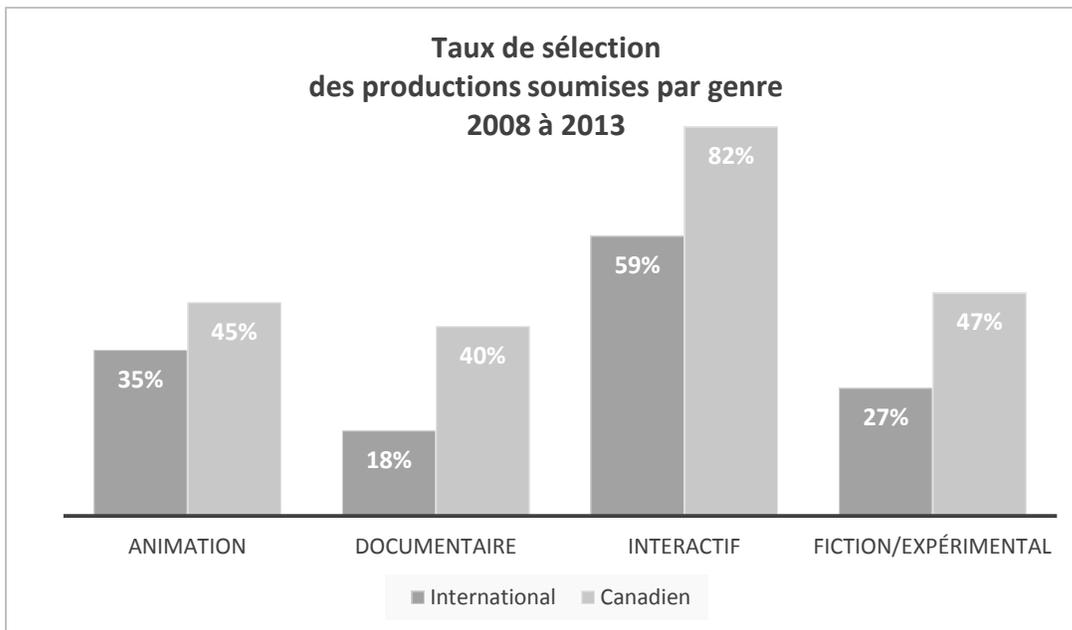
Tableau 1 – Festivals canadiens

	Animation			Documentaires			Productions interactives			Fiction / expérimental			Total		
	Soumis	Sélectionné.	Primé	Soumis	Sélectionné.	Primé	Soumis	Sélectionné.	Primé	Soumis	Sélectionné.	Primé	Soumis	Sélectionné.	Primé
2008-2009	283	124	20	491	196	40	0	0	0	39	11	0	813	331	60
2009-2010	304	143	9	343	139	30	1	1	1	8	7	0	656	290	40
2010-2011	272	137	18	224	86	14	16	17	13	19	9	0	531	249	45
2011-2012	288	117	19	153	73	13	38	33	13	24	15	0	503	238	45
2012-2013	302	136	23	239	84	21	44	30	16	13	4	0	598	254	60
TOTAL	1449	657	89	1450	578	118	99	81	43	103	46	0	3101	1362	250

Tableau 2 – Festivals internationaux

	Animation			Documentaires			Productions interactives			Fiction / expérimental			Total		
	Soumis	Sélectionné.	Primé	Soumis	Sélectionné.	Primé	Soumis	Sélectionné.	Primé	Soumis	Sélectionné.	Primé	Soumis	Sélectionné.	Primé
2008-2009	589	236	41	654	137	12	0	0	0	50	14	0	1293	387	53
2009-2010	481	182	17	454	88	6	2	1	1	5	4	1	942	275	25
2010-2011	565	195	25	334	64	3	12	9	3	22	14	1	933	282	32
2011-2012	563	206	35	316	43	5	35	21	11	28	8	2	942	278	53
2012-2013	806	244	43	491	62	10	43	23	9	52	5	1	1392	334	63
TOTAL	3004	1063	161	2249	394	36	92	54	24	157	45	5	5502	1556	226

Comme on peut le constater, les résultats obtenus sont très différents selon les genres. Si on calcule le taux des films soumis aux festivals par rapport aux films sélectionnés, le taux de rendement par genre, pour les cinq années analysées, est le suivant :



Un examen du circuit des festivals par genre de production permet de tirer quelques conclusions, tant en ce qui concerne les réalités de cet environnement que le rendement de certaines des stratégies déployées par l'ONF.

Les films d'animation

Le circuit des festivals de film d'animation est très clairement défini et circonscrit, comme le sont Annecy, Zagreb, Hiroshima et le Festival international du film d'animation d'Ottawa. Ce qui est toutefois moins clair, c'est le lien qui existe entre la présentation de films d'animation dans ces festivals et le visionnage de ces films par un public plus nombreux. Ces festivals semblent essentiellement offrir un moyen d'ancrer davantage la marque ONF dans le secteur de l'animation, de favoriser le réseautage et le perfectionnement professionnel et d'assurer l'admissibilité des productions à une nomination aux Oscars (ce qui peut évidemment faire figure de stratégie de marketing). Aussi, les festivals assouplissent de plus en plus leurs règles de telle sorte qu'on peut offrir des courts métrages en ligne pendant qu'ils sont présentés au festival (ce qui permet de faire coïncider les dates de diffusion en continu de type transactionnel avec les jours de présentation dans un festival).

Cela dit, à l'interne, la définition de ce qui constitue une exploitation réussie des films dans le circuit des festivals semble plus précise pour l'animation que pour les autres genres de productions de l'ONF; les films comme *Bydlo* et *Dimanche* sont souvent cités comme modèles de réussite.

Il reste tout de même certaines questions préoccupantes, notamment le grand nombre de productions soumises et les pressions que cela exerce sur les ressources internes, de même que l'efficacité du circuit des festivals de films d'animation.

Production interactive

L'évaluation des avantages que procure la présentation des productions interactives dans des festivals en est à ses débuts – à l'instar de ce secteur de production. Il est certain que le haut taux de succès de ses productions interactives est le reflet du statut de pionnier de l'ONF dans ce secteur.

La présence de ses productions interactives dans les festivals a manifestement contribué à consolider la réputation de l'ONF comme innovateur et chef de file du genre, tandis que les producteurs et créateurs de l'organisme se sont fait un nom dans le circuit des festivals et des conférences.

Les approches de l'ONF et des festivals au chapitre de la production interactive tendent de plus en plus à converger, mais ceux-ci n'ont pas encore réussi à intégrer la programmation interactive à leur volet destiné au grand public, tandis que l'ONF n'est pas encore en mesure de déterminer clairement leurs retombées. On ne sait pas, par exemple, si cette activité entraîne une affluence aux sites des productions interactives – et, le cas échéant, de quelle manière. En outre, l'ONF n'est pas encore en mesure d'évaluer si la programmation de ces productions par les festivals contribue à ses objectifs de vente et de distribution, contrairement à ce qui se passe avec les films d'animation et les documentaires.

Les festivals ont tenté, avec un certain succès, d'inclure les productions interactives aux programmes de financement et de perfectionnement professionnels de leurs marchés. L'IDFA⁸ demeure bon premier en la matière, dans le circuit spécialisé du documentaire. SXSW⁹, Sundance et Tribeca s'intéressent aussi à ce type de contenu, et leur programmation interactive présentée en 2013 est généralement considérée comme une réussite.

Il est arrivé à l'occasion que ces expériences aient suscité des partenariats (par exemple, avec le *New York Times* – voir encadré) et contribué à renforcer l'expertise du personnel.

Puisque les productions interactives se trouvent à l'intersection du monde cinématographique, du Web et des technologies, on n'a que l'embaras du choix des manifestations auxquelles les présenter. Pour élaborer la stratégie axée sur ces productions, l'étape suivante consiste donc à définir et à évaluer le paysage dans lequel ces festivals et conférences s'inscrivent, à mieux partager l'information à l'échelle de l'ONF et à trouver des

A Short History of the Highrise La vie à la verticale

S'appuyant sur les extraordinaires archives visuelles du *New York Times*, la cinéaste Katerina Cizek s'intéresse à ces immeubles en hauteur avec son plus récent documentaire interactif *La vie à la verticale* (*A Short History of the Highrise*).

Produit par l'Office national du film du Canada et le *New York Times*, *La vie à la verticale* pointe la caméra sur les 2500 ans de vie à la verticale de l'histoire du monde et s'interroge sur la question de l'égalité sociale dans notre univers de plus en plus urbanisé.

Le document interactif a été présenté en grande première au New York Film Festival en septembre 2013.

<http://highrise.nfb.ca/tag/new-york-times/>

⁸ International Documentary Film Festival Amsterdam

⁹ South by Southwest, Austin, Texas

manières de tirer pleinement parti de la présentation des productions, surtout pour accroître les auditoires.

Les documentaires

Le secteur des documentaires est celui qui obtient le taux de sélection le plus bas. Il est particulièrement représentatif des faiblesses de l'approche utilisée par l'ONF pour sa participation à des festivals.

Le circuit des festivals en général, et celui des festivals spécialisés dans le documentaire en particulier, est vaste et désordonné. Il ressemble un peu à une vieille plateforme en quête de ses propres innovations. Les festivals sont trop nombreux et leurs retombées ne sont souvent pas à la hauteur de leurs promesses, dans un marché qui se rétrécit. Pour les cinéastes, la sélection d'un film est un honneur, pour les distributeurs, elle peut apparaître comme une proposition commerciale, mais il est difficile de trouver un équilibre entre les dimensions sociales et commerciales de la culture des festivals.

Malgré le caractère agréable des festivals (de *festum*, fête en latin), il faut qu'un impératif commercial soit au cœur des objectifs. Chaque fois qu'il y a eu dérapage dans la mise en œuvre à l'interne des diverses stratégies applicables à un documentaire de l'ONF, il semble que ce soit attribuable à des objectifs contradictoires doublés tout à la fois d'un manque de communication et d'une difficulté à prendre des décisions.

Mais surtout, les festivals n'ont d'importance que pour un modeste pourcentage des productions documentaires de l'ONF. En effet, la plupart tireraient plus d'avantages à faire l'objet d'autres stratégies de lancement axées sur le film lui-même.

3. Efficience et économie

L'ONF a innové de mille et une façons ces dix dernières années, du côté de sa participation aux festivals comme dans ses autres activités.

Cependant, son approche du circuit des festivals se fonde sur des hypothèses, des stratégies et des tactiques qui ne peuvent plus être appliquées systématiquement pour atteindre les objectifs organisationnels. Ce circuit a connu une transformation et une croissance spectaculaires qui en font une plateforme très efficace pour la diffusion et la promotion des productions de l'ONF. Mais les outils de communication, de distribution et de diffusion des productions audiovisuelles se sont également transformés et relèguent les festivals au nombre des options qui s'offrent maintenant aux producteurs

À une époque où les moyens pour une production de rejoindre son public, où qu'il soit, sont de plus en plus répandus, et alors que l'ONF se positionne justement comme un pionnier de ces nouveaux outils, il est devenu contreproductif pour l'organisme de continuer à investir des ressources importantes dans les festivals, d'autant plus qu'il est difficile de déterminer clairement les avantages tangibles qui en découlent.

Finalement, il aurait été trop chronophage d'entreprendre la compilation des ressources financières et humaines consacrées à la participation aux festivals dans le cadre de cette évaluation, une difficulté symptomatique d'une activité qui réquisitionne des ressources trop dispersées au sein de l'institution pour être utilisées efficacement.

4. Principales recommandations

Plusieurs recommandations ont été formulées par le consultant Sean Farnel dans son étude « Film Festival Distribution Study ».

Ces recommandations inspirées des meilleures pratiques sont axées autour de deux nécessités : l'établissement d'une stratégie concertée entre les divers secteurs concernés au sein de l'ONF et la définition d'une politique et de lignes directrices qui établissent clairement les paramètres de la participation des productions de l'ONF aux festivals.

Stratégie des festivals

Intégrer étroitement et harmoniser les stratégies en matière de festivals aux stratégies de distribution, de mise en marché et de communications, notamment :

- mettre en œuvre des chemins critiques plus solides pour prendre les décisions sur les stratégies à élaborer en matière de festivals et de distribution des productions de l'ONF;
- s'assurer que chaque présentation devant public, y compris dans les festivals, est directement reliée à la mission de l'ONF et à ses objectifs en matière de rayonnement, sans oublier ses objectifs de revenus. Autrement dit, s'assurer d'avoir un produit à promouvoir avant de s'engager à participer à une projection publique;

- réduire radicalement les « fenêtres » entre les lancements en festival, les projections publiques, les lancements en salle et les lancements commerciaux en ligne (et faire en sorte que ces lancements débouchent sur des ententes de vente avec des distributeurs externes) et accorder la priorité aux « fenêtres » de distribution les plus rentables.

Paramètres de la participation de l'ONF aux festivals

Priorités et objectifs

- Créer un « Guide sur la politique en matière de festival » dans lequel seront énoncés clairement, à l'intention de tous les intervenants internes et externes, les priorités et les objectifs que se fixe l'ONF pour déterminer si une production intégrera le circuit international des festivals du film. Cela comprendra la liste des festivals prioritaires afin de limiter le nombre d'événements auxquels les productions de l'ONF seront proposées.

Lignes directrices

Élaborer et mettre en œuvre, notamment :

- Un processus de sélection transparent pour décider quelles productions auront la priorité auprès des services internes chargés de leur présentation dans les festivals. (Limiter le nombre de productions à présenter dans les festivals chaque année.)
- Une mesure selon laquelle l'ONF ne paie aucuns frais d'inscription aux festivals afin de réduire les dépenses et les ressources consacrées au processus de propositions des films aux festivals.
- Une directive selon laquelle tous les aspects de la présentation d'un film dans un festival doivent être négociés activement, en principe AVANT que l'ONF y confirme sa participation. Préciser notamment quelles dépenses – tels les frais de déplacement des invités –, l'ONF s'attend à ce que festival assume (p. ex., créer un questionnaire remis au festival quand une production de l'ONF y est sélectionnée).
- Des lignes directrices sur les dépenses et une méthode de soumission de propositions qui énoncent clairement la politique et les modalités de soutien de l'ONF, notamment les limites du budget consenti pour la présentation d'une production dans un festival (y compris les frais de déplacement des cinéastes et ceux liés à la projection, au marketing et aux communications).
- Un ensemble de résultats et d'attentes, notamment au chapitre du réseautage et du perfectionnement professionnel pour ce qui touche les déplacements des membres du personnel qui se rendent à des festivals, des marchés du film et des conférences.
- Un mécanisme simple et efficace en vue de communiquer les expériences et les renseignements découlant des déplacements pour des festivals ou autres.

Une dernière recommandation propose d'adapter le site destiné à l'industrie (B2B) de l'ONF afin que les festivals puissent visionner les productions de l'ONF en ligne : celles qui ne sont pas considérées aux fins de présentation dans les festivals aussi bien que celles qui seront soumises, et ce, afin de réduire de beaucoup le temps consacré à cette activité par le personnel et les coûts de gestion des expéditions de DVD.

5. Réponse de la direction

La direction de l'ONF a pris en compte les recommandations du rapport de Sean Farnel. Elles ont servi de base à l'élaboration de la stratégie et des lignes directrices qui constituent la Politique des festivals de l'ONF, entérinée le 24 avril 2014 par le comité de direction.

Entre autres mesures et plans d'action en cours d'implantation, ou en en voie de l'être, on peut signaler :

- l'établissement de la liste des festivals prioritaires;
- la mise en ligne du site B2B dédié aux festivals; tous les festivals peuvent s'y inscrire et toutes les productions de l'ONF y seront rendues disponibles;
- un meilleur ciblage des productions soumises aux festivals et les festivals à privilégier;
- une redéfinition des relations avec les festivals importants : négociations des frais d'inscriptions, des horaires, des frais de déplacement, etc.;
- une cible de réduction des frais de déplacement liés aux festivals de 50 %.

6. Conclusion

La participation de l'ONF au circuit des festivals internationaux est toujours pertinente et étroitement liée à ses objectifs de rayonnement et de renforcement de son leadership comme producteur et distributeur d'œuvres audiovisuelles uniques et novatrices.

Cependant, l'ONF n'est pas tenu de proposer les centaines d'œuvres audiovisuelles qu'il produit chaque année aux milliers de festivals qui se déroulent dans le monde. Cela n'a aucun sens, ni sur le plan stratégique, ni sur le plan budgétaire.

La participation de l'ONF aux festivals de films doit se faire de manière plus stratégique, d'où la nécessité d'agir en tenant compte de la réalité économique de l'institution et en harmonisant le plus possible les objectifs stratégiques de l'ONF et son plan de distribution et de marketing. Cela suppose de choisir avec soin les productions de l'ONF qui seront soumises à des festivals, de réduire la quantité des festivals à approcher et de mettre en œuvre des stratégies qui maximiseront le positionnement et la carrière des films soumis et permettront de maximiser du circuit des festivals.

La stratégie retenue devra également tenir compte de la possibilité de remplacer, pour la plupart des productions, la participation aux festivals par de solides stratégies de lancement, innovatrices et déterminantes.

ANNEXE I - ÉNONCÉS STRATÉGIQUES ET PRATIQUES EXEMPLAIRES

Enjeu	Énoncé stratégique	Pratiques exemplaires
Distribution	<p>Penser et agir comme un distributeur La participation de l'ONF aux festivals devrait être abordée comme un élément de la stratégie de mise en marché des productions.</p>	<p>Sony Pictures Classics : Règle générale, cette entreprise de distribution achète ses films aux festivals de Sundance et de Cannes et fait le lancement de ses productions aux festivals de Telluride et de Toronto. Tous les aspects du lancement dans les festivals d'automne sont au service de leurs stratégies de communication et de mise en marché (qu'il s'agisse du début de la course aux Oscars ou d'un lancement en salle à l'automne).</p>
Sélection	<p>Bien cibler les productions Seul un nombre limité de productions de l'ONF peut vraiment tirer son épingle du jeu dans le circuit des festivals.</p>	<p>La plupart des institutions cinématographiques européennes sont dotées d'un processus de sélection aux festivals – officiel ou officieux. Quelques exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Swedish Film Institute : la gestionnaire des festivals est responsable du choix final, en collaboration avec ses collègues, de la vingtaine de productions qui seront soumises aux festivals (parmi une liste d'une centaine). • Danish Film Institute : un comité officiel fait la sélection des œuvres (environ la moitié) à proposer aux festivals. • Swiss Films : production d'un catalogue annuel des productions destinées aux festivals (environ la moitié des œuvres admissibles).
Efficience	<p>Faire preuve d'efficience La participation et les présentations à des festivals coûtent cher, pour un rendement souvent nul ou négligeable. Il est important de se montrer très sélectif dans le choix des festivals à privilégier.</p>	<p>Une pratique de plus en courante dans l'industrie : les droits de projection (<i>screening fees</i>). Un festival comme Sundance paie entre 13 500\$ et 72 000 \$ pour une primeur¹⁰. Paiement de droits d'inscription : aucune des institutions cinématographiques interviewées n'a versé de droits d'inscription, à quelques exceptions près. Les distributeurs commerciaux remplissent rarement les formulaires d'inscription et ne paient pas davantage les frais d'inscription. Toutes les institutions européennes consultées établissent une liste des festivals prioritaires. Cette</p>

¹⁰ How Much Can Your Film Make From Festival Screening Fees? *Filmmaker Magazine*, décembre 2013. En ligne: http://filmmakermagazine.com/82690-how-much-can-your-film-make-from-festival-screening-fees/#.Ux3J2_I5PDU

Enjeu	Énoncé stratégique	Pratiques exemplaires
		<p>liste compte entre 40 et 80 festivals, selon les besoins des organisations.</p> <p>On peut s'attendre de plusieurs des festivals internationaux qu'ils prennent en charge une bonne partie des frais de déplacement des cinéastes. Certains ont établi des lignes directrices au sujet des sommes autorisées et des modalités de soutien (frais de déplacement, de mise en marché et de publicité) pour les productions qu'ils invitent.</p>
Négociations	<p>Faire preuve de vigilance C'est un honneur d'avoir une production sélectionnée dans un festival, mais c'est aussi une proposition commerciale.</p>	<p>Les distributeurs commerciaux négocient âprement les frais de déplacement, la salle, l'horaire, la place dans la programmation, etc.</p> <p>Ils s'engagent rarement à présenter leur film en primeur sans avoir négocié son positionnement dans le festival au préalable (compétition officielle, gala, présentation spéciale, etc.)</p> <p>L'horaire et la salle sont également des facteurs importants et nécessitent de connaître les particularités de chaque festival. Ces négociations devraient avoir lieu AVANT de confirmer la participation au festival.</p>
Lancement	<p>Prendre des décisions Très peu de festivals – moins de cinq – valent vraiment la peine qu'on sacrifie un plan de lancement commercial mûri, convaincant et bien fait.</p>	<p>Il faut décider quelles productions tireront des avantages concrets d'un lancement dans un festival. Si les festivals sont le « Plan A » pour certaines productions, il faut un autre « Plan A » pour les productions qui tireraient un meilleur parti d'autres méthodes de lancement.</p> <p>ONF - Une dernière chance</p> <p>Plutôt que d'attendre de lancer le film dans un festival, l'ONF a organisé des activités promotionnelles à Montréal et à Toronto, rapidement suivies d'une diffusion en ligne en continu gratuite en avant-première. Résultat : 17 000 visionnages en ligne au cours d'une seule fin de semaine. La sortie en version payante et en VSA a produit des revenus plus intéressants que la moyenne.</p>

ANNEXE II - CADRE DE L'ÉVALUATION

Enjeux et questions de l'évaluation	Indicateurs de rendement	Méthodologie
LA PERTINENCE		
<p>1. Besoin continu Y a-t-il un besoin continu de la participation de l'ONF aux activités et festivals internationaux?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mission/mandat de l'ONF - Plan stratégique de l'ONF 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen de la documentation - Entrevues avec les intervenants clés
<p>2. Conformité aux priorités du gouvernement Est-ce que les activités de rayonnement international sont conformes aux (i) priorités actuelles du gouvernement canadien et (ii) aux objectifs stratégiques de l'ONF?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Priorités du gouvernement fédéral - Plan stratégique de l'ONF 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen de la documentation
<p>3. Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement Dans quelle mesure le gouvernement fédéral a-t-il un rôle à jouer dans les activités de rayonnement international?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conformité avec la législation, les politiques et programmes fédéraux en vigueur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen de la documentation
LE RENDEMENT		
<p>4. Réalisation des résultats escomptés Taux de sélection des productions dans les festivals vis-à-vis du taux de soumission par l'ONF.</p>	<p>Cadre de mesure du rendement de l'ONF 2011-2012 et 2007-2008</p> <p>Indicateurs de rendement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - nombre d'événements (panels, présentations, tables rondes) auxquels participe l'ONF à titre d'expert - nombre de films de l'ONF sélectionnés dans les festivals internationaux - nombre de participants à ces événements 	<ul style="list-style-type: none"> - Bases de données internes; rapports ministériels sur le rendement (RMR) - Examen de la documentation - Entrevues avec les intervenants-clés— Étude de Sean Farnel, juillet 2013 (« Film Festival Distribution Study ») et évaluations antérieures
<p>5. Démonstration d'efficacité et d'économie Quelles sont les ressources affectées? Les ressources sont-elles utilisées adéquatement?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organigramme des rôles et responsabilités - Coûts liés aux activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen de la documentation - Entrevues avec les intervenants-clés