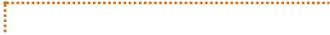


# ***Évaluation de l'Espace de visionnage en ligne ONF.ca***

Évaluation de la pertinence, du rendement et de  
l'efficacité de l'Espace de visionnage en ligne ONF.ca



*Septembre 2012*

# Table des matières

---

Tableaux et graphiques	4
Sommaire	5
1.0 Introduction et contexte	7
<hr/>	
1.1 Profil du programme	8
1.1.1 Contexte et justification de la création d'ONF.ca	8
1.1.2 Intervenants et bénéficiaires	10
1.1.3 Gouvernance	10
1.1.4 Ressources	11
1.1.5 Innovation technologique du programme	13
<hr/>	
1.2 Objectifs et portée de l'évaluation	13
1.2.1 Objectifs, portée et utilisation prévue de l'évaluation	14
1.2.2 Clientèle, auditoire et intervenants clés de l'évaluation	14
<hr/>	
1.3 Méthodologie	15
1.3.1 Résumé des questions à fouiller pour effectuer l'évaluation	15
1.3.2 Sélection des indicateurs de rendement utilisés pour en arriver aux constatations	16
1.3.3 Sources de données utilisées	16
1.3.4 Limites	17
<hr/>	
2.0 Constatations tirées de l'évaluation	18
<hr/>	
2.1 Pertinence et justification	18
2.1.1 Pertinence du programme	18
2.1.2 Évaluation de l'univers concurrentiel	22
2.1.3 Besoin du programme	24
2.1.4 Priorités du gouvernement fédéral	27
2.1.5 Résultat stratégique de l'ONF	29
2.1.6. Rôle et responsabilités du gouvernement fédéral	29
<hr/>	
2.2 Rendement	31
2.2.1 Mise en œuvre et prestation du programme	31
2.2.1.1 Technologie	31
2.2.1.2 Services	32

---

2.2.1.3 Contenu	33
2.2.1.4 Résultats obtenus	35
2.2.1.5 Exploitation	38
<hr/>	
2.3. Démonstration d'efficienc e et d'économie	39
2.3.1 Structure de gouvernance du programme	39
2.3.2 Affectation des ressources	39
2.3.3 Utilisation du programme comme moyen efficace et efficient de faire en sorte que la population canadienne voie les films de l'ONF	40
2.3.4 Chevauchement avec d'autres programmes fédéraux ou provinciaux	42
2.3.5 Collecte de données appropriées	42
<hr/>	
3.0 Conclusions	44
4.0 Recommandations, réponse de la direction et plan d'action	45
Annexes	47
Déclaration finale	50

---

# *Tableaux et graphiques*

Graphique 1 – Organigramme partiel de la division AEN

Tableau 2 – Coûts de développement d’ONF.ca (de 2007 et 2009) (en \$)

Tableau 3 – Coûts annuels d’exploitation d’ONF.ca (de 2009 à 2011) (en \$)

Tableau 4 – Perspectives de croissance de l’industrie des médias et des loisirs (PwC)

Graphique 5 – Croissance de la vidéo en ligne au Canada (en 2010-2011)

Graphique 6 – Groupes d’âge visitant ONF.ca et y regardant du contenu

Graphique 7 – Comparaison des groupes d’âge ayant visité ONF.ca de mars 2010 à mars 2011

Graphique 8 – Comparaison entre les visionnages du contenu de l’ONF dans ONF.ca et dans les sites partenaires (Canada et étranger), cette année et l’an dernier

Graphique 9 – Tendence des revenus globaux de l’ONF, selon la source, sur cinq ans

Graphique 10 – Ventes brutes de DVD enregistrées par l’ONF sur le marché consommateur canadien, sur cinq ans

Graphique 11 – Architecture des activités de programme de l’ONF (AAP)

Graphique 12 – Classement dans le secteur du divertissement cinématographique (minutes par vidéo)

Graphique 13 – Ajout de contenu dans ONF.ca (réel et prévu)

Tableau 14 – Nombre de visionnages de 2008 à 2011, selon la source

Graphique 15 – Classement dans le secteur du divertissement cinématographique (vidéos en continu)

Tableau 16 – Visionnages dans ONF.ca à l’échelle internationale (dix premiers pays du classement)

Tableau 17 – Visionnages dans ONF.ca à l’échelle internationale

Graphique 18 – Tendence d’une année à l’autre

Tableau 19 – Auditoires mondiaux en ligne en 2010 selon comScore

---

# Sommaire

## Introduction et contexte

L'Office national du film (ONF) s'attache à servir les Canadiens de toutes les régions du Canada, dans les deux langues officielles, sur les plateformes de leur choix. L'objectif global de l'Espace de visionnage en ligne ONF.ca est d'améliorer l'accès du public à ses productions grâce aux nouvelles technologies et de tisser des liens directs avec les auditoires. ONF.ca vise fondamentalement à : accroître la notoriété de l'ONF; attirer les auditoires (accroissement des auditoires et rayonnement dans toutes les régions); produire des revenus.

En 2008, l'ONF adoptait une ambitieuse stratégie de passage au numérique comme pierre angulaire de son plan stratégique quinquennal. Il ouvrait ainsi la voie à l'excellence en matière de leadership créatif et de programmation inédite tout en innovant de nouvelles formes d'art et de divertissement et en transformant en profondeur la manière d'interagir directement avec la population canadienne.

Dès le départ, l'Espace de visionnage en ligne ONF.ca a été pensé dans l'optique d'offrir l'expérience de visionnage la plus enrichissante. Comme il a été établi que, pour concrétiser ces ambitions de visionnage haut de gamme, il fallait disposer d'une bande passante efficace et d'une technologie de gestion du contenu, l'ONF a choisi une solution technologique sur mesure. Il était tout aussi impératif de créer une interface de programmation (API) adaptable et évolutive pour que les développements et innovations futurs comme les téléphones intelligents et les tablettes électroniques puissent facilement servir de plateformes de visionnage.

PricewaterhouseCoopers (PwC) a effectué la présente évaluation pour le compte de la chef, Finances, opérations et technologie de l'ONF. L'objectif de cette évaluation est de présenter au personnel et à la haute direction de l'ONF des constatations et recommandations quant au succès et à l'efficacité de l'Espace de visionnage en ligne ONF.ca. L'évaluation éclairera le personnel sur la conception, la planification de même que les fonctions et le contenu éventuels de la version ultérieure d'ONF.ca, en préparation au prochain plan stratégique de l'ONF (2012-2017).

## Principales constatations

Avant 2008, les revenus apportés par la télévision ainsi que les auditoires étaient importants pour l'ONF; il s'agissait d'un circuit de distribution non négligeable. Mais ce circuit a connu des difficultés : d'une part, les productions n'étaient pas clairement associées à l'ONF et, d'autre part, les revenus et les auditoires diminuaient rapidement. Les ventes de DVD faiblissaient aussi promptement.

L'ONF s'est rendu compte qu'il lui fallait changer de cap pour s'attaquer directement à ces défis. Les raisons sous-jacentes à ces diminutions étaient essentiellement fondées sur les changements d'habitudes des consommateurs et sur le fait qu'ils se tournaient de plus en plus vers la technologie et le contenu. Plus précisément, la population canadienne adoptait rapidement Internet comme moyen privilégié de consommation de contenu. L'Espace de visionnage en ligne ONF.ca a été lancé pour réagir aux changements d'habitudes des consommateurs canadiens; pour attirer les auditoires, il fallait leur offrir dès le premier visionnage une expérience de qualité comparable à ce qui se fait de mieux sur le marché. L'objectif à long terme est d'utiliser le poids de ces auditoires *connus* pour tirer plus d'argent de leur valeur.

Grâce à la décision de créer un environnement API ouvert et intégré, l'Espace de visionnage en ligne a rempli ses principales promesses. Il en est résulté un environnement rentable dans lequel les consommateurs regardent le contenu de l'ONF de leur choix, et la qualité du visionnage n'a rien à envier à une installation de production. Il s'agit là d'un élément particulièrement important quand les consommateurs choisissent de longues vidéos (plus de 40 min en moyenne), au contraire d'autres sites en ligne comme YouTube, où la durée moyenne du visionnage est de seulement quelques minutes. La création de l'environnement à l'interne suppose aussi de pouvoir s'adapter aux

---

nouveautés futures en fonction des préférences des consommateurs ou d'autres objectifs, comme les applications pour tablettes électroniques, les films haute définition ou même les films 3D.

Nul doute que l'ONF entreprend une lourde tâche s'il veut que l'Espace de visionnage réponde à de nombreux besoins différents, tant sur le plan de ce que les consommateurs veulent comme contenu que sur le plan opérationnel pour livrer ce contenu (technologie, services, nouvelles plateformes et évolution des attitudes sociales). Il faut donc constamment surveiller les préférences des consommateurs, être à l'écoute, et aussi investir suffisamment dans la technologie, les plateformes et le contenu futur pour réagir en temps voulu aux tendances et aux besoins. Nombre d'exemples montrent qu'il s'agit d'un art et non d'une science, et que l'entreprise numérique doit à la fois jouir d'une liberté de décision sur le plan opérationnel pour soutenir les développements et les tendances, mais qu'il faut aussi user de rigueur sur le plan structurel pour déterminer ce qui sera développé et programmé dans le site et à quel moment ce sera fait. Nous avons constaté que, pour ce qui a trait à l'Espace de visionnage en ligne, les processus opérationnels sont en place et qu'ils ont contribué au succès, au développement et à l'applicabilité des services qui en découlent.

Nous concluons que l'ajout de contenu dans ONF.ca a dépassé de loin les objectifs initiaux d'abord jugés possibles ou réalistes. De manière générale, le succès rapide obtenu auprès des consommateurs désireux de voir du contenu dans l'Espace de visionnage a créé le besoin d'en augmenter le volume. Cela dit, ce programme a donné un excellent rendement quant aux objectifs de contenu initialement établis.

Les résultats ont dépassé les attentes dans presque toutes les catégories, notamment en ce qui a trait : au nombre de visionnages tant au Canada qu'à l'étranger; au temps que les utilisateurs sont prêts à consacrer au visionnage en ligne; aux développements grâce auxquels le contenu est devenu très rapidement accessible sur de nouveaux appareils comme les téléphones cellulaires.

*Darren Henderson*

Associé, PwC

---

# 1.0 Introduction et contexte

## L'Office national du film du Canada

Organisme culturel fédéral qui relève du portefeuille du Patrimoine canadien, l'ONF a été créé par une loi du Parlement en 1939. Il a pour mandat de produire et distribuer des œuvres audiovisuelles originales et innovatrices qui font mieux comprendre les enjeux auxquels est confrontée la population canadienne et qui font mieux connaître les valeurs et points de vue canadiens de par le pays et le monde. Au fil des décennies, l'ONF a aussi joué un rôle important en soulignant les changements et événements marquants de la société canadienne et il est devenu la marque cinématographique canadienne la plus connue.

À titre de producteur et distributeur public du Canada, l'ONF crée des œuvres interactives, des documentaires à caractère social, des animations d'auteur et des fictions alternatives qui présentent au monde un point de vue authentiquement canadien. L'ONF repousse les limites de la forme et du contenu avec des œuvres interactives et mobiles, des projets de cinéma communautaire, des programmes destinés aux cinéastes de la relève, des films stéréoscopiques et plus encore. Il collabore avec des cinéastes, des créateurs de médias numériques et des coproducteurs créatifs de toutes les régions du Canada, avec diverses communautés ethnoculturelles et autochtones, et avec des partenaires du monde entier. Depuis sa fondation en 1939, l'ONF a créé plus de 13 000 productions et remporté au-delà de 5 000 récompenses, dont 6 prix Webby, 12 Oscars et plus de 90 prix Génie. Son Espace de visionnage en ligne offre plus de 2 100 productions en ligne, y compris des films haute définition et des films 3D. L'ONF permet aussi à la population canadienne d'accéder de partout à ses œuvres grâce à ses applications mobiles pour plateformes iPhone, iPad et Android ainsi que son application préinstallée dans le nouveau PlayBook de BlackBerry, unanimement acclamées.

L'ONF a aussi pour mission d'élargir l'éventail de possibilités offertes à la population et à l'industrie canadiennes en prenant des risques commerciaux et artistiques que le secteur privé hésite à assumer. En soutenant la relève, les membres des diverses communautés culturelles, linguistiques et autochtones de même que les personnes handicapées, l'ONF s'assure que ses œuvres audiovisuelles reflètent la diversité canadienne et illustrent les réalités sociales et culturelles en mutation au pays.

L'ONF a la mission de donner l'accès de sa collection à la population du Canada et du reste du monde. Assurer l'accessibilité de sa programmation aux Canadiens s'avère capital pour le succès de l'ONF. C'est pourquoi améliorer l'accessibilité, concevoir de nouveaux modèles d'affaires et élaborer une stratégie spécifique pour le secteur de l'éducation étaient des domaines d'action prioritaire clés. Plus particulièrement, l'ONF a mis de l'avant une stratégie de distribution numérique et d'activités de rayonnement visant à interagir avec le plus grand nombre possible d'utilisateurs à l'aide de nouveaux circuits et méthodes de distribution et par les méthodes de rayonnement classiques telles qu'un portail Web plus efficace, l'e-cinéma et les partenariats avec les bibliothèques.

## Évaluation de l'Espace de visionnage en ligne ONF.ca

La présente évaluation porte sur le programme de l'Espace de visionnage en ligne ONF.ca conformément à la *Politique sur l'évaluation* publiée par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Plus précisément, elle évalue la pertinence du programme pour la population canadienne, sa conformité aux priorités du gouvernement de même que son rendement quant à la réalisation des résultats escomptés et à sa démonstration d'efficacité et d'économie.

---

## 1.1 Profil du programme

La présente section décrit le programme de l'Espace de visionnage en ligne, notamment le contexte de sa mise en œuvre, ses objectifs, ses intervenants, sa gouvernance, ses ressources et ses aspects technologiques innovateurs.

### 1.1.1 Contexte et justification de la création d'ONF.ca

#### ONF.ca Le monde change - nos histoires continuent<sup>1</sup>.

ONF.ca est la pierre angulaire de la stratégie du numérique de l'institution, une stratégie qui vise à faire en sorte que la majorité des Canadiens accèdent à la collection de films et de productions interactives 24 heures sur 24, 7 jours sur 7<sup>2</sup>. Dans son plan stratégique<sup>3</sup>, l'ONF s'est donné le mandat de tirer pleinement avantage des nouvelles technologies pour distribuer son contenu. Cette stratégie de distribution numérique cible trois principaux marchés : 1) consommateur, 2) éducation et 3) agrégateurs de contenu (télédiffuseurs, portails, etc.).

Il importe de faire la distinction entre le site institutionnel de l'ONF et l'Espace de visionnage en ligne ONF.ca, lancé en janvier 2009. Le site institutionnel (<http://www.onf-nfb.gc.ca/>) est conforme à la norme usuelle du gouvernement fédéral en matière d'aspect et de convivialité du site. L'Espace de visionnage en ligne (<http://www.onf.ca/>) s'adresse aux consommateurs et doit donc être attrayant pour des auditoires aux exigences divergentes qui cherchent à s'instruire, à se divertir et à s'informer. La concurrence qui fait rage pour attirer l'attention des consommateurs vient d'autres sites aux valeurs semblables, comme YouTube, Netflix et tou.tv.

Le concept sous-jacent à ONF.ca est d'offrir :

- Un accès simple et direct aux productions actuelles de l'ONF, aux nouveautés prochaines et au contenu interactif;
- Un point d'entrée offrant des options fondées sur les intérêts des auditoires (personnel enseignant, jeunes, acheteurs, etc.);
- Une programmation gratuite en quantité maximale pour diffusion en continu aux consommateurs canadiens, assortie de la possibilité de faire des achats sous forme de DVD et par téléchargement;
- Un meilleur accès au public.

#### Objectifs du programme

L'ONF s'attache à servir les Canadiens de toutes les régions, dans les deux langues officielles, sur les plateformes de leur choix. L'objectif global d'ONF.ca est d'améliorer l'accès du public à ses productions grâce aux nouvelles technologies et de tisser des liens directs avec les auditoires.

ONF.ca vise fondamentalement à :

---

<sup>1</sup> Principal thème exploité pour valoriser la marque du programme.

<sup>2</sup> L'ONF est le dépositaire d'un remarquable patrimoine audiovisuel canadien, lequel se compose d'une collection de plus de 13 000 œuvres.

<sup>3</sup> L'accessibilité étendue et l'engagement citoyen de même que le passage au numérique figurent parmi les cinq objectifs stratégiques fixés dans le *Plan stratégique ONF 2008-2012*.

1. Réaliser l'objectif de politique publique de rapprocher les Canadiens de leur patrimoine et de leurs histoires;
2. Attirer les auditoires (accroissement des auditoires et rayonnement dans toutes les régions);
3. Produire des revenus.

Un des objectifs de la phase initiale du projet était de positionner l'ONF pour l'avenir (par un accès et une notoriété accrus), sans visées lucratives à ce stade-ci du développement. Voici quelques extraits des documents de planification de la proposition et des objectifs stratégiques d'ONF.ca datant de 2008 et de 2009.

#### Objectifs stratégiques d'ONF.ca

- Utiliser les nouvelles technologies pour accroître le rayonnement de tous les produits de l'ONF au pays.
- Montrer la proposition de valeur unique qu'offre l'ONF à la population canadienne.

#### Objectifs primaires (Phase 1)

- Améliorer la perception de la population canadienne quant à l'accessibilité des produits de l'ONF.
- Accroître l'accès de la population canadienne aux produits de l'ONF.
- Accroître globalement le nombre d'utilisateurs canadiens de l'ONF en ligne.

#### Objectifs secondaires (Phase 2)

- Accroître l'interaction avec les utilisateurs canadiens en ligne; renforcer le dialogue avec eux.
- Accroître les revenus de l'ONF sur les marchés consommateur et éducatif.
- Soutenir les activités de production de revenus en ligne de l'ONF (partenariats).

En atteignant ses objectifs, l'Espace de visionnage en ligne vise à contribuer à la réalisation du résultat à long terme de l'ONF, à savoir :

- 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.**

### Passage au numérique à l'ONF

En 2008, l'ONF adoptait une ambitieuse stratégie de passage au numérique comme pierre angulaire de son plan stratégique quinquennal. Il ouvrait ainsi la voie à l'excellence en matière de leadership créatif et de programmation inédite tout en innovant de nouvelles formes d'art et de divertissement et en transformant en profondeur la manière d'interagir directement avec la population canadienne.

Selon des rapports crédibles (comme *2010 Canada Digital Year in Review* de comScore), les Canadiens figurent parmi les plus fervents utilisateurs de technologies numériques et les plus grands consommateurs de vidéos en ligne. L'ONF devait donc réinventer ses façons de faire et se rapprocher de la population pour satisfaire aux nouveaux besoins du Canada à l'ère du numérique. Comme nous l'avons déjà dit, l'ONF s'attachait à servir les Canadiens de toutes les régions, dans les deux langues officielles, sur les plateformes de leur choix. Il se voulait aussi un laboratoire de création, un lieu pour innover dans les nouveaux médias et ouvrir de nouveaux horizons dans des domaines où il n'y avait pas encore de modèles d'affaires — et où le secteur privé canadien n'avait pas les moyens de s'aventurer.

---

La stratégie du numérique se trouvait donc au cœur de l'avenir de l'ONF, à une époque où sa marque était devenue quasi invisible à la télévision et dans les écoles – autrefois ses plus importants circuits de distribution. Cette stratégie est devenue une priorité institutionnelle qui a conduit l'ONF à se concentrer sur des priorités stratégiques clés comme la création de contenu multiplateforme, d'un cadre régissant les droits d'utilisation électronique, d'une stratégie de distribution numérique et d'un nouveau portail/site Web ONF ainsi que la numérisation de la collection.

La stratégie de distribution numérique avait les objectifs suivants :

- Multiplier les choix offerts aux clients/utilisateurs et faire en sorte que le contenu, les connaissances et l'expérience de l'ONF soient accessibles au plus grand nombre;
- Assumer l'obligation de rendre compte à la population canadienne;
- Soutenir les objectifs de production de revenus de l'ONF;
- S'appuyer sur un système visionnaire de gestion des interlocuteurs/intervenants, de l'information et du contenu qui optimise l'interaction entre l'ONF, son contenu et les consommateurs/utilisateurs;
- Tenir compte de la coexistence des deux types de consommateurs : ceux qui accèdent passivement au contenu et ceux qui veulent y accéder *partout et en tout temps*.

### 1.1.2 Intervenants et bénéficiaires

Les intervenants et les bénéficiaires de l'Espace de visionnage en ligne ONF.ca englobent :

- La population canadienne;
  - dans son ensemble : grand public (marché consommateur);
  - maisons d'enseignement, personnel enseignant et élèves (marché institutionnel);
- Les partenaires de l'ONF : créateurs, cinéastes, maisons de production privées et coproducteurs des films de l'ONF, agrégateurs de contenu, comme les télédiffuseurs, les portails Web, le gouvernement, etc.;
- L'ONF dans son ensemble, plus particulièrement les Programmes français et anglais, et Accessibilité et entreprises numériques;
- Les consommateurs du monde entier.

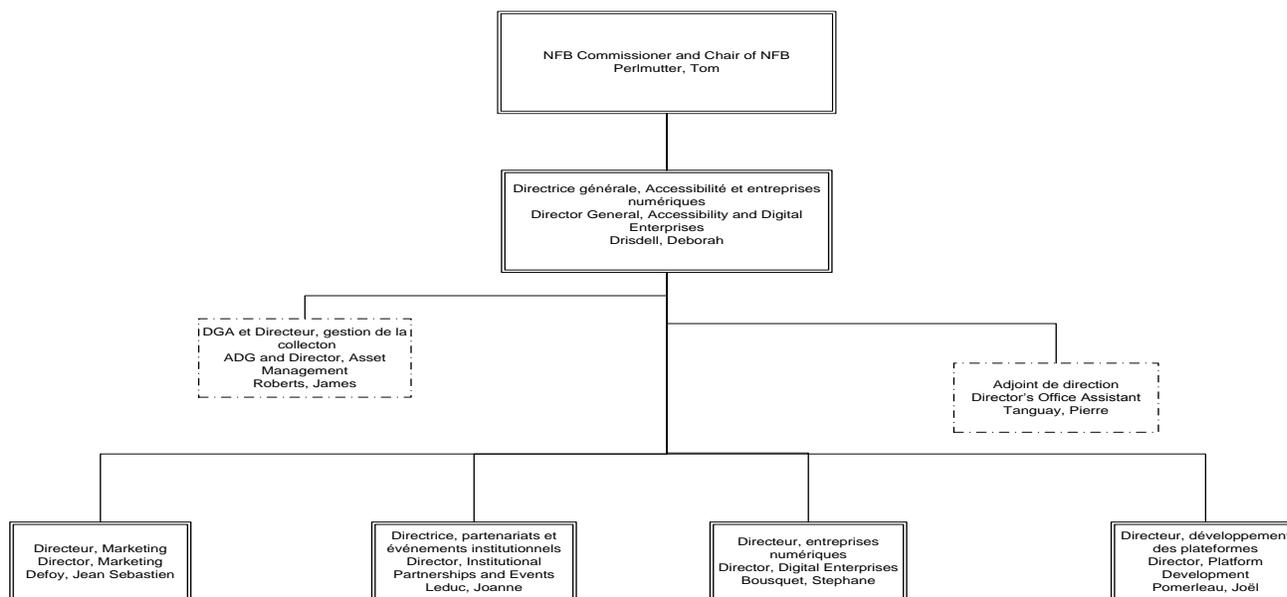
### 1.1.3 Gouvernance

La responsabilité globale du programme incombe au commissaire du gouvernement à la cinématographie et président de l'ONF, tandis que sa gestion au jour le jour repose sur la division Accessibilité et entreprises numériques (AEN).

Dans sa structure actuelle, cette division a été établie en 2009 pour mettre en œuvre et soutenir toutes les activités de l'ONF liées à l'accessibilité et à l'interaction avec l'auditoire. AEN est chargée de la mise en œuvre, du fonctionnement et du soutien d'ONF.ca depuis avril 2009, tandis que la conception et le développement du programme ont été dirigés par Planification stratégique et relations gouvernementales jusqu'à la création d'AEN.

AEN est également responsable des renseignements stratégiques et des mesures de l'auditoire (mesure quantitative du rendement). Composée de productions créées par le Programme français et le Programme anglais, la programmation offerte sur ONF.ca est supervisée par Entreprises numériques, en collaboration avec l'équipe de Gestion de la collection. Le Service de développement de plateformes est chargé du développement, de la maintenance et de la révision (mise à niveau) de l'architecture, de l'interface client, des stratégies de navigation ainsi que de l'intégration des films et des productions interactives.

**Graphique 1 – Organigramme partiel de la division AEN (2009-2011)**



### 1.1.4 Ressources

L'ONF n'a reçu aucune enveloppe spéciale ni aucun financement supplémentaire pour concevoir et mettre en œuvre ONF.ca, qui est entièrement financé à l'interne – comme l'ensemble de la stratégie du numérique – par la recherche d'efficacité d'une année à l'autre. Le développement du programme a coûté en tout 1,3 M de dollars de 2007 à 2009, et environ 11 membres du personnel (ou équivalents à temps plein « ETP ») s'y sont consacrés à temps plein. Depuis son lancement en janvier 2009, ONF.ca est géré en fonction d'un budget d'exploitation annuel de 1,2 M de dollars et d'une équipe d'environ 8 ETP. Le budget courant reflète l'activité transactionnelle liée à la gestion et à la publication de contenu, aux activités éducatives et à l'ajout de nouvelles fonctionnalités à ONF.ca.

Le Tableau 2 présente les coûts de développement d'ONF.ca entre 2007 et 2009. Ces coûts englobent essentiellement le salaire du personnel de l'ONF et les services professionnels liés à la stratégie, au développement, à la conception graphique, à l'édition de pages Web et à l'hébergement de l'Espace de visionnage en ligne. Soulignons que les coûts de développement excluent les frais liés à la numérisation et à l'encodage des œuvres audiovisuelles offertes sur ONF.ca<sup>4</sup> ainsi qu'à l'affranchissement des droits, car le programme de numérisation était déjà en cours et qu'ONF.ca a été lancé par la suite. Les coûts de mise en marché attribués spécifiquement au

<sup>4</sup> La numérisation de la collection s'intègre à la stratégie du numérique de l'ONF et aux activités connexes. Comme nous l'avons expliqué à la section 1.1.1, cette stratégie s'étend à l'échelle institutionnelle et comprend la mise en œuvre des plans de numérisation et de préservation de la collection, les activités de production Web et *sans bande*, les programmes d'accessibilité et d'interaction avec l'auditoire comme *Campus* et *Achat par téléchargement*, ainsi que diverses activités techniques et de soutien.

lancement et à la promotion continue de l'Espace de visionnage sont inclus dans le Tableau 3 – Coûts annuels d'exploitation d'ONF.ca.

**Tableau 2 – Coûts de développement d'ONF.ca (de 2007 et 2009) (en \$)**

	2007-2008	2008-2009	Total
<b>Salaires et services professionnels</b>			
Stratégie	221 885	269 491	546 151
Développement	195 581	190 408	331 213
Design graphique	62 164	91 833	153 997
<b>Salaires et services professionnels</b>			
Édition Web	29 519	174 778	204 297
<b>Total</b>	<b>509 148</b>	<b>728 511</b>	<b>1 235 658</b>
<b>Autres coûts</b>			
Autres coûts	24 885	20 379	45 264
<b>Total des coûts de développement</b>	<b>534 033</b>	<b>746 889</b>	<b>1 280 922</b>

Au Tableau 3 figurent les coûts annuels d'exploitation d'ONF.ca en 2009-2010 et 2010-2011 : salaires, équipement et coûts d'exploitation de l'analyse Web, publication et gestion du contenu, TI ainsi que coûts administratifs et indirects. Ces coûts excluent les frais associés aux éléments suivants : location, numérisation, gestion des auditoriums, services à la clientèle et affranchissement des droits. C'est que ces frais se répartissent sur plusieurs services de l'ONF et auraient été engagés indépendamment de l'existence d'ONF.ca.

**Tableau 3 – Coûts annuels d'exploitation d'ONF.ca (de 2009 à 2011) (en \$)**

Coûts d'exploitation	2009 -2010	2010 -2011	Total
Analyse Web	428 924	470 367	899 291
Publication et gestion du contenu	173 918	240 942	414 860
TI	330 014	380 806	710 820
Mise en marché (lancement)	120 000		120 000
Coûts administratifs et indirects (15 %)	132 429	155 018	287 447
<b>Total</b>	<b>1 185 285</b>	<b>1 247 133</b>	<b>2 432 418</b>

---

### 1.1.5 Innovation technologique du programme

Dès le départ, l'Espace de visionnage en ligne ONF.ca a été pensé dans l'optique d'offrir l'expérience de visionnage la plus enrichissante. Comme il a été établi que, pour concrétiser ces ambitions de visionnage haut de gamme, il fallait disposer d'une bande passante efficace et d'une technologie de gestion du contenu, l'ONF a choisi une solution technologique sur mesure. Il était tout aussi impératif de créer une interface de programmation (API) adaptable et évolutive pour que les développements et innovations futurs comme les téléphones intelligents et les tablettes électroniques puissent facilement servir de plateformes de visionnage.

Dès qu'il a été envisagé de créer un espace de visionnage, l'institution a approché des organisations externes ayant de l'expertise dans la création et le développement de sites Web pour qu'elles lui donnent des idées sur la façon de mettre en ligne le contenu de l'ONF au profit des auditoires en ligne. La direction a jugé que les propositions ainsi obtenues n'étaient vraiment pas à la hauteur de la vision de l'avenir envisagée par l'ONF et qu'elles ne seraient pas adaptables aux changements prévus dans les habitudes de visionnage des consommateurs ni au contexte plus large de l'évolution de leurs modes de consommation de contenu.

L'évaluation initiale des plateformes technologiques capables de donner le rendement voulu pour l'Espace de visionnage en ligne a montré que l'ONF avait d'emblée besoin d'une solution sur mesure pour répondre à toutes les exigences techniques du programme. Signalons notamment la nécessité : de s'adapter aux multiples formats qu'il allait falloir numériser; d'implanter des sites de langues distinctes; d'offrir la qualité et la résolution voulues pour le niveau d'expérience de visionnage envisagé; de proposer un éventail d'options commerciales au fil de l'évolution d'ONF.ca.

## 1.2 Objectifs et portée de l'évaluation

C'est la division Finances, opérations et technologie (FOT) de l'ONF qui est responsable de faire exécuter la présente évaluation. En mars 2011, conformément aux exigences du Conseil du Trésor énoncées dans la *Politique sur l'évaluation* ainsi que dans la *Directive* et les *Normes d'évaluation* connexes, l'ONF a publié son plan d'évaluation quinquennal 2011-2016. Dans le cadre de son plan ministériel, l'ONF s'est engagé à évaluer son Espace de visionnage en ligne ONF.ca en 2011-2012.

La firme de services-conseils PricewaterhouseCoopers (PwC) a effectué la présente évaluation pour le compte de la chef de l'évaluation et de FOT entre octobre 2011 et mars 2012. Il s'agit de la première évaluation formelle du programme (selon les paramètres de la Politique du Conseil du Trésor). Bien que deux ans représentent une courte période sur laquelle baser l'évaluation d'un produit dans un marché parvenu à maturité, il nous faut reconnaître que, sur le plan numérique, l'Espace de visionnage en ligne est très bien *établi*. Dans l'espace numérique, l'industrie change rapidement. L'iPhone date seulement de 2007 et il fait partie du phénomène des téléphones intelligents, dont on compte maintenant plus d'un milliard dans le monde. Le principal changement depuis l'avènement de l'iPhone est la création d'applications qui tournent sur les téléphones intelligents, un marché inexistant il y a cinq ans, mais qui représente pourtant aujourd'hui des milliards de dollars. De même, le téléchargement ou la diffusion de films en continu sur Internet à domicile (ou même sur des appareils portatifs) était inconnu il y a cinq ans. Par conséquent, pendant les deux ans qui se sont écoulés depuis le lancement d'ONF.ca, un changement monumental s'est produit dans les habitudes des consommateurs.

### 1.2.1 Objectifs, portée et utilisation prévue de l'évaluation

L'objectif de cette évaluation est de présenter au personnel et à la haute direction de l'ONF des constatations et recommandations quant au succès et à l'efficacité de l'Espace de visionnage en ligne ONF.ca. L'évaluation éclairera le personnel sur la conception, la planification de même que les fonctions et le contenu éventuels de la version ultérieure d'ONF.ca, en préparation au prochain plan stratégique de l'ONF (2012-2017). L'ONF tiendra compte des résultats de l'évaluation pour améliorer la version actuelle d'ONF.ca et pour en concevoir les prochaines phases, comme l'application transactionnelle et *Campus*, site Web à l'intention du personnel enseignant et des maisons d'enseignement.

L'évaluation sera publiée dans le site institutionnel de l'ONF pour que le public canadien et les divers intervenants y accèdent.

L'évaluation a reposé sur la collecte et l'analyse de données pertinentes pour :

- 1) Évaluer la pertinence et le succès de l'Espace de visionnage en ligne;
- 2) Mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre d'ONF.ca et dans l'atteinte de ses objectifs, à savoir rejoindre la population canadienne et les auditoires étrangers, et rendre ses productions accessibles (progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés);
- 3) Rassembler de l'information sur les pratiques exemplaires et les lacunes ayant marqué la mise en œuvre d'ONF.ca, et cerner les leçons apprises;
- 4) Évaluer le rapport coût-efficacité d'ONF.ca et analyser s'il s'agit du mode de prestation le plus efficace et le plus efficient.

L'évaluation a porté sur les 27 premiers mois d'exploitation d'ONF.ca, de son lancement en janvier 2009 au 31 mars 2011, à l'exclusion du volet *Campus*, voué au marché de l'éducation. Car même si le contenu en ligne lui est offert (p. ex., le secteur accède de plus en plus aux productions de l'ONF, certains clients délaissent le DVD, particulièrement en Colombie-Britannique et en Ontario, et s'abonnent pour utiliser les films en classe), l'Espace de visionnage en ligne destiné aux écoles et au personnel enseignant n'a été lancé que le 26 janvier 2012.

### 1.2.2 Clientèle, auditoire et intervenants clés de l'évaluation

Dans la présente évaluation, la clientèle, l'auditoire et les intervenants englobent les parties suivantes :

- Haute direction de l'ONF, particulièrement les gestionnaires d'ONF.ca;
- Intervenants de l'ONF, comme les créateurs et l'industrie audiovisuelle;
- Ministère du Patrimoine canadien;
- Conseil du Trésor et Secrétariat du Conseil du Trésor;
- Décideurs publics dans le secteur culturel;
- Gouvernement et parlementaires;
- Population canadienne.

---

## 1.3 Méthodologie

### 1.3.1 Résumé des questions à fouiller pour effectuer l'évaluation

Les questions ci-après ont servi à l'exécution de l'évaluation (voir la grille d'évaluation à l'Annexe 2). Elles se fondent sur les questions fondamentales à prendre en compte dans l'évaluation, que précise l'annexe A de la *Directive sur la fonction d'évaluation*<sup>5</sup> à laquelle fait référence la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor, qui portent sur la pertinence et le rendement de tous les programmes gouvernementaux.

#### **Pertinence**

##### **Question 1 : Besoin continu du programme**

1. Dans quelle mesure le programme continue-t-il de répondre à un besoin démontrable et est-il réceptif aux besoins des Canadiens?

##### **Question 2 : Conformité aux priorités du gouvernement**

2. Les objectifs d'ONF.ca sont-ils conformes (i) aux priorités actuelles du gouvernement du Canada et (ii) aux objectifs stratégiques de l'ONF?

##### **Question 3 : Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement**

3. Dans quelle mesure le gouvernement fédéral a-t-il un rôle à jouer et des responsabilités dans la prestation d'ONF.ca?

#### **Rendement**

##### **Question 4 : Réalisation des résultats escomptés**

4. Le programme est-il mis en œuvre/exécuté selon sa conception? Quels résultats ont été atteints? Quels sont les points forts et les points faibles de la conception de cette initiative?

##### **Question 5 : Démonstration d'efficacité et d'économie**

5. La structure de gouvernance d'ONF.ca est-elle efficace?
6. L'affectation des ressources se fait-elle de façon appropriée? Les ressources d'ONF.ca sont-elles adéquates?
7. Pour le gouvernement fédéral, ONF.ca est-il le moyen le plus efficace et le plus efficient de faire en sorte que la population canadienne accède aux films de l'ONF?
8. Le programme chevauche-t-il d'autres programmes ou services fournis par le gouvernement fédéral ou un gouvernement provincial? L'activité (accessibilité à la collection de l'ONF) peut-elle être assurée sans ONF.ca?

---

<sup>5</sup> Conseil du Trésor, *Directive sur la fonction d'évaluation, Annexe A : Questions fondamentales à prendre en compte dans l'évaluation*.

9. L'ONF recueille-t-il des données appropriées pour satisfaire aux exigences en matière de rapports et d'évaluation?

### 1.3.2 Sélection des indicateurs de rendement utilisés pour en arriver aux constatations

Les indicateurs de rendement ayant été utilisés pour en arriver aux constatations figurent à la grille d'évaluation de l'Annexe 2. Il s'agit de données comme la quantité d'œuvres audiovisuelles numérisées et offertes en ligne, le nombre de personnes composant l'auditoire ainsi que les tendances en matière de visionnage selon les caractéristiques démographiques et le revenu.

### 1.3.3 Sources de données utilisées

La méthodologie utilisée repose sur l'analyse qualitative et l'analyse quantitative.

- *Examen de la documentation/analyse du dossier*  
Examen des documents de référence pertinents relatifs à la conception, la planification et la mise en œuvre de u programme, au contexte et à l'historique organisationnels. Les documents stratégiques examinés incluent le Plan stratégique 2008-2009 à 2012-2013, les présentations au Conseil d'administration, les budgets et la documentation comme les rapports trimestriels, les rapports annuels et les rapports ministériels sur le rendement (RMR).
- *Analyse documentaire*  
Nous avons accédé aux documents de référence ci-après, les avons examinés et en avons extrait les données qui ont servi à étayer l'évaluation, notamment :
  - PwC, *Global Entertainment and Media Outlook: 2008-2012 (Perspectives de croissance de l'industrie des médias et des loisirs)*
  - PwC, *Global Entertainment and Media Outlook: 2011-2015 (Prévisions et analyses économiques pour 13 principaux secteurs d'activité)*
  - Comscore Inc. Canada, 2009

La version annuelle du *Global Entertainment and Media Outlook* de PwC est une source en ligne cohérente et exhaustive d'analyse mondiale des tendances et des dépenses consenties en publicité et par les consommateurs/utilisateurs finaux. Fondées sur des données comparables d'ordre historique et prévisionnel sur cinq ans dans 13 secteurs de l'industrie de 48 pays, ces perspectives facilitent la comparaison des taux de croissance régionale et des tendances des revenus de publicité et de consommation.

ComScore fournit des solutions multi-intérêts et personnalisées dans les domaines suivants : mesure de l'auditoire en ligne, commerce électronique, publicité, recherche, vidéo et mobiles. L'entreprise offre également les services d'analystes qui ont de l'expertise spécifique à la mise en marché numérique ainsi qu'à l'industrie à concentration verticale.

- *Analyse des données sur les mesures d'auditoire*  
L'ONF suit l'évolution des données sur les mesures (quantitatives), comme le nombre de visionnages dans ONF.ca depuis le Canada et l'étranger, les revenus tirés par circuit consommateur, le nombre d'œuvres audiovisuelles mises en ligne, etc. Ces données ont été analysées pour évaluer les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs d'ONF.ca, comme l'accroissement des auditoires de la programmation de l'ONF.
- *Entrevues avec des intervenants clés*  
Du 17 octobre à la fin de novembre 2011, nous avons mené des entrevues individuelles avec les intervenants clés chargés de la conception et de la prestation d'ONF.ca; il s'agit principalement de gestionnaires et de cadres

---

d'AEN ainsi que des responsables de la technologie au sein de FOT. Les entrevues ont permis de recueillir leur opinion sur la pertinence, la conception, la mise en œuvre et le succès du programme, ainsi que sur les possibilités d'amélioration.

- *Sondage en ligne*  
Les résultats des sondages en ligne menés par Harris-Decima en 2009 et 2010 sur les perceptions qu'a la population canadienne de l'ONF (taux de satisfaction, notoriété de la marque, etc.) ont été analysés pour évaluer la valeur réelle ou perçue qu'a le public de l'ONF, p. ex., s'il connaît ou non la marque ONF.

### 1.3.4 Limites

Parmi les possibilités qui s'offraient à nous sur le plan des ressources, nous nous sommes fiés aux recherches secondaires de PwC et de sources externes, qui étaient à la fois pertinentes et disponibles. Nous n'avons pas cherché exhaustivement toutes les études disponibles en ligne sur les médias numériques ni tous les rapports sur le rendement de sites qui pourraient se comparer à ONF.ca.

Notre principale recherche a porté sur le point de vue des membres de l'ONF qui nous ont rencontrés au cours de l'évaluation, dont nombre de cadres et de membres de l'équipe de gestion d'ONF.ca. D'autres personnes que nous n'avons pas rencontrées pourraient avoir un autre point de vue sur les mesures prises ou les résultats obtenus par l'Espace de visionnage en ligne.

Nous n'avons pas vérifié les renseignements qui nous ont été fournis pour cette évaluation. La présente ne saurait constituer une opinion, une attestation ni quelque autre forme d'assurance.

Compte tenu des ressources dont nous disposons, nous n'avons pas pu faire une longue analyse comparative des ressources et coûts d'option qui auraient pu être appliqués à d'autres scénarios, par exemple, nous n'avons pas examiné toutes les autres plateformes technologiques qu'on aurait pu utiliser pour offrir une expérience de visionnage cohérente de qualité comparable.

Nous nous sommes limités à ONF.ca, mais nous reconnaissons qu'une grande partie de la mise en œuvre et des mesures associées à l'Espace de visionnage en ligne se répercutent sur d'autres services de l'ONF. Nous n'avons pas fait d'analyse détaillée distincte pour évaluer les diverses proportions d'effort ou de ressources qui pourraient être attribuables à ONF.ca, car nous n'estimons pas que l'ajout de ces détails nuancerait sensiblement nos conclusions.

---

# ***2.0 Constatations tirées de l'évaluation***

## ***2.1 Pertinence et justification***

La présente section traite de la pertinence et de la justification d'ONF.ca. Nous déterminerons d'abord si l'Espace de visionnage en ligne répondait initialement à un besoin et si ce besoin existe encore aujourd'hui. Nous examinerons ensuite si le gouvernement a un rôle à jouer dans la prestation d'ONF.ca puis si l'Espace de visionnage en ligne est conforme au résultat stratégique de l'ONF.

### ***2.1.1 Pertinence du programme***

En 2008, on pouvait constater une tendance notable à regarder des vidéos en ligne, particulièrement dans les économies occidentales à forte connectivité. Les sites Web comme YouTube attiraient déjà de nombreux auditoires, quoique principalement pour de courtes vidéos (quatre ou cinq minutes). L'iPhone venait d'être commercialisé, mais déjà le marché des applications pour mobiles enregistrait un taux de croissance rapide à mesure que les consommateurs adoptaient le visionnage de vidéos en ligne et jouaient à des jeux numériques (entre autres choses) sur de petits écrans. Les tablettes électroniques sont venues plus tard s'ajouter aux plateformes de visionnage, particulièrement depuis le lancement de l'iPad d'Apple en 2010.

Examinons ci-après les données propres au Canada depuis 2008. Les statistiques sur la croissance et sur les prévisions jusqu'à 2015 montrent une augmentation cumulative d'une année à l'autre de plus de 26 % dans la catégorie vidéo domestique électronique. En comparaison, la croissance des revenus tirés des supports matériels est très lente, voire négative, dans le secteur de la location vidéo en magasin.

## Tableau 4 – Perspectives de croissance de l'industrie des médias et des loisirs (PwC)

Réelle – de 2006 à 2009  
Prévue – de 2010 à 2015



### Entertainment & Media Outlook

#### Data explorer

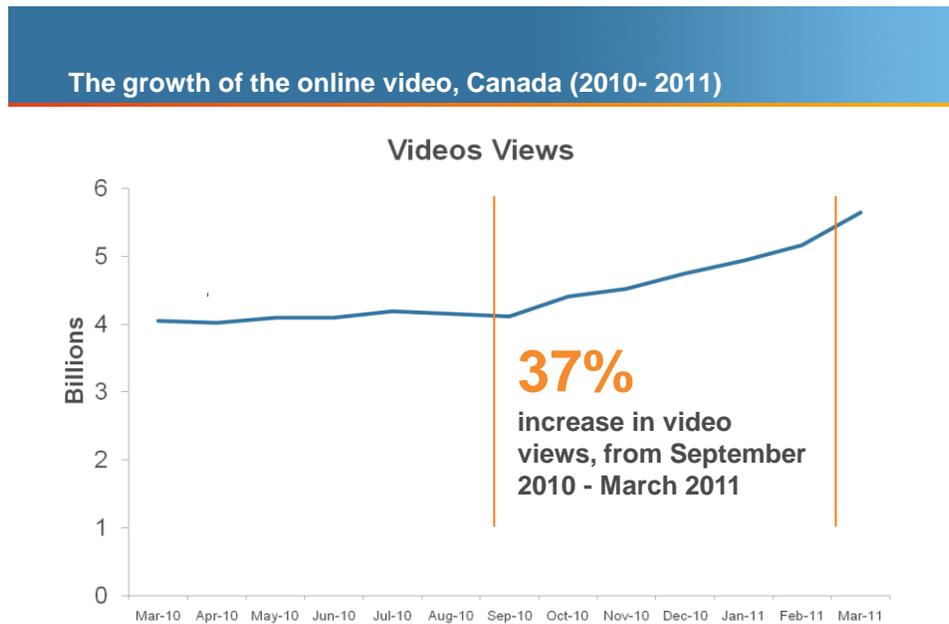
	2006	2007	2008	2009	2010p	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
<b>Filmed entertainment in Canada†‡</b>											
Box office	806	812	803	977	983	1,056	1,136	1,216	1,292	1,364	6.8
Cinema advertising	NA	-									
Home video	2,659	2,777	2,738	2,700	2,787	2,900	2,987	3,088	3,185	3,277	3.3
<b>Total</b>	<b>3,465</b>	<b>3,589</b>	<b>3,541</b>	<b>3,677</b>	<b>3,770</b>	<b>3,956</b>	<b>4,123</b>	<b>4,304</b>	<b>4,477</b>	<b>4,641</b>	<b>4.2</b>
<b>Home video in Canada†‡</b>											
Electronic	12	19	48	92	194	305	388	475	557	630	26.6
In-store rentals	824	843	848	863	877	879	873	858	834	805	-1.7
Physical sell through	1,823	1,915	1,842	1,745	1,716	1,716	1,726	1,755	1,794	1,842	1.4
<b>Total</b>	<b>2,659</b>	<b>2,777</b>	<b>2,738</b>	<b>2,700</b>	<b>2,787</b>	<b>2,900</b>	<b>2,987</b>	<b>3,088</b>	<b>3,185</b>	<b>3,277</b>	<b>3.3</b>
<b>Electronic home video in Canada†‡</b>											
Electronic home video in Canada†‡	12	19	48	92	194	305	388	475	557	630	26.6
<b>Physical sell through in Canada†‡</b>											
Physical sell through in Canada†‡	1,823	1,915	1,842	1,745	1,716	1,716	1,726	1,755	1,794	1,842	1.4

†AI average 2010 exchange rates.  
‡US Dollar millions  
Sources: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates, Statistics Canada

Please refer to the "fair use" section of the Outlook online when citing Outlook data. Copyright © 2011 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. "PwC" is the brand under which member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) operate and provide services. Together, these firms form the PwC network. Each firm in the network is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way.

Les données recueillies par des organismes crédibles vont dans le même sens. Ainsi, comScore a mesuré et décrit la croissance de la vidéo en ligne au Canada de 2010 à 2011 comme l'indique le graphique suivant.

### Graphique 5 – Croissance de la vidéo en ligne au Canada (en 2010-2011)



© comScore, Inc. Proprietary and Confidential. 3

Source: March 2010-March 2011, comScore Video Metrix

---

Même si nous constatons que les recettes-guichets poursuivent une croissance modeste parce que le public aime encore aller au cinéma, la consommation de contenu sur appareils numériques augmente considérablement, ce qui nous amène à tirer les conclusions suivantes :

- (i) La population canadienne change ses façons de regarder du contenu et, pour demeurer pertinents dans ce contexte changeant, les fournisseurs de contenu modifient leurs modèles de distribution;
- (ii) Compte tenu des défis que pose l'accessibilité, il était d'une importance capitale que l'ONF adopte ces nouveaux modèles.

En 2007, l'ONF devait relever des défis dans deux domaines : a) la sensibilisation du public à son existence; b) les modèles d'accès à ses films. Les auditoires avaient diminué au fil du temps, et les circuits de distribution traditionnels n'étaient pas aussi efficaces qu'ils l'avaient été par le passé. Et quand ils étaient efficaces, ils ne mettaient pas toujours en évidence la marque ONF, ce qui n'aidait pas à la faire connaître. L'ONF produit surtout des films d'animation et des documentaires d'auteur, dont les circuits de distribution ont depuis toujours été limités (cinéma, télévision, etc.). Il devait donc rapidement faire siennes les nouvelles techniques et il a montré la voie à suivre en adoptant une stratégie de passage au numérique grâce à laquelle il entrerait de plain-pied dans l'ère numérique et serait ainsi mieux à même de réagir aux changements du paysage médiatique évolutif et aux nouvelles habitudes de visionnage des consommateurs.

En 2008, la télévision traditionnelle et la façon d'y regarder des films et des documentaires se transformaient rapidement, car les consommateurs utilisaient de plus en plus des enregistreurs numériques personnels pour regarder ce qu'ils voulaient quand ils le voulaient. Depuis 2008, la tendance s'est accélérée, et les consommateurs choisissent aussi maintenant les appareils sur lesquels regarder du contenu (télévision, téléphone intelligent, tablette électronique ou ordinateur, pour ne donner que quelques exemples). Reconnaissant tôt cette tendance, l'ONF a pris la décision proactive d'aller de l'avant avec l'Espace de visionnage en ligne ONF.ca. À sa nomination en 2007, Tom Perlmutter, nouveau commissaire et président de l'ONF, a dit que le commentaire qu'il entendait le plus souvent au sujet de l'ONF était : « oh, l'ONF existe encore? » Il est apparu clairement qu'une stratégie du numérique – englobant la mise en ligne du contenu unique de l'ONF pour la population canadienne et étrangère – non seulement visait à être utile, mais faisait aussi partie intégrante et essentielle de l'avenir, de la pertinence et de l'existence de l'ONF et du contenu qu'il avait produit en 70 ans.

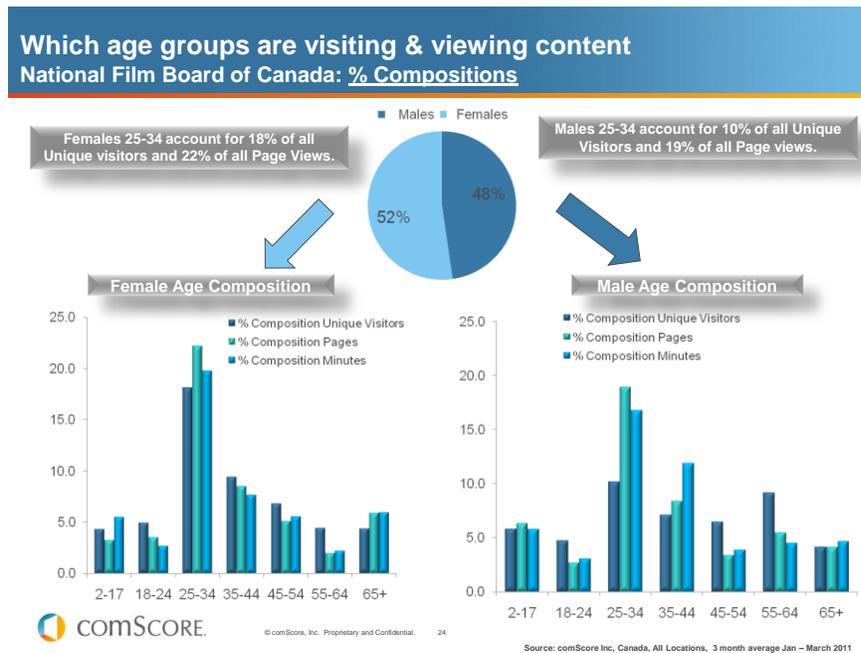
Au lancement d'ONF.ca en janvier 2009, Tom Perlmutter décrivait les objectifs du programme en ces termes :

« J'espère qu'en passant du temps à regarder ces films, les gens s'émerveilleront de ce que nous sommes et l'apprécieront mieux. Pour moi, surtout en ces temps de grands bouleversements sociaux, de crise économique et d'incertitudes de tous ordres, cela forge vraiment notre sens de l'identité, même si notre identité évolue. L'ONF montre que nous partageons des valeurs et que nous avons une vision commune de ce que signifie être Canadien ou Canadienne. »

Dès le départ, l'hypothèse sur laquelle a reposé la création de l'Espace de visionnage en ligne était qu'un tel espace s'avérait stratégiquement primordial pour la survie à long terme de l'ONF, et non simplement un autre moyen de rejoindre le marché. C'est pourquoi ONF.ca est devenu important non seulement comme moyen de faire accéder des auditoires beaucoup plus nombreux au contenu de la collection, mais aussi pour assurer que le circuit (c.-à-d., les plateformes numériques) est pertinent pour la génération canadienne actuelle et pour les suivantes.

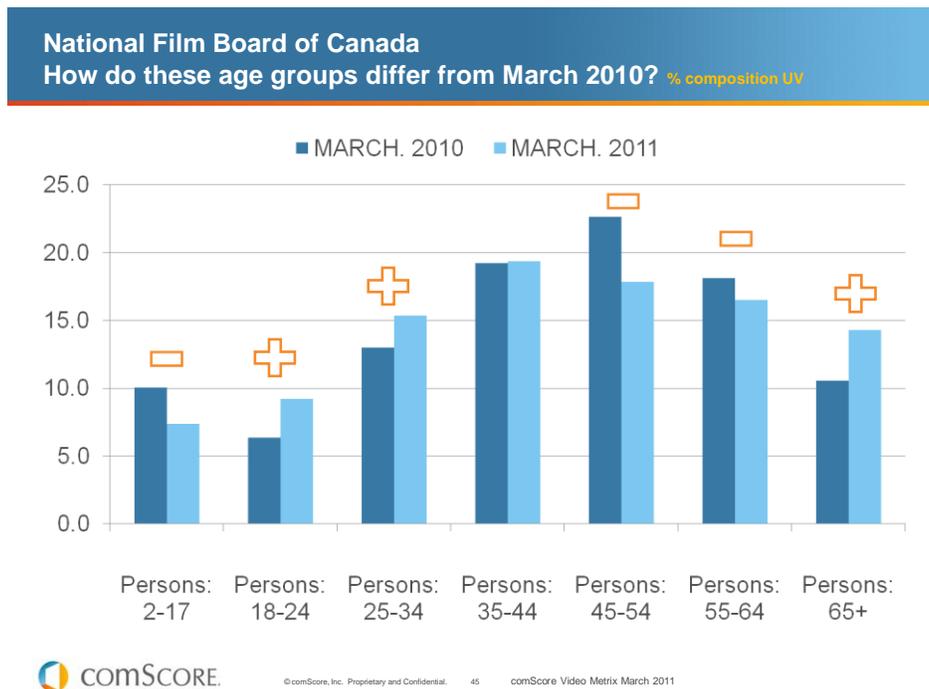
Le graphique ci-après montre une tendance notable à attirer un public plus jeune, confirmant ainsi l'hypothèse selon laquelle l'Espace de visionnage en ligne ferait voir du contenu à la jeune génération.

**Graphique 6 – Groupes d’âge visitant ONF.ca et y regardant du contenu**



Le Graphique 7 – Comparaison des groupes d’âge ayant visité ONF.ca de mars 2010 à mars 2011 montre aussi cette tendance, sauf chez le groupe des 65 ans et plus, qui s’accroît cependant de façon proportionnelle, vraisemblablement à mesure que sa génération arrive en ligne et qu’elle trouve le site ONF.ca. Nous tenons toutefois à souligner que l’analyse porte sur une très courte période et que l’Espace de visionnage en ligne pourrait fort bien évoluer avec le temps.

**Graphique 7 – Comparaison des groupes d’âge ayant visité ONF.ca de mars 2010 à mars 2011**



---

Au cœur de la stratégie de l'Espace de visionnage en ligne se trouve la nécessité d'offrir le contenu de l'ONF aux auditoires canadiens sur les plateformes qui répondent le mieux à leurs besoins, en faisant ressortir l'importance de développer l'application ONF sur la plateforme iOS, puisque les appareils comme l'iPhone et l'iPad prolifèrent chez les consommateurs.

En 2008, étant donné la popularité d'Internet auprès de la population canadienne et du fait que celle-ci y avait largement accès, il n'était guère risqué de conclure que l'Espace de visionnage en ligne représentait logiquement le seul moyen d'offrir le contenu de l'ONF à l'auditoire recherché. Le programme est conforme à la tendance mondiale vers une consommation accrue de divertissement et de contenu médiatique par voie numérique. Puisque les gens consomment de plus en plus le contenu qu'ils veulent, où ils le veulent, quand ils le veulent et sur l'appareil de leur choix, l'ONF doit demeurer pertinent eu égard aux habitudes de consommation individuelles. L'Espace de visionnage en ligne ONF.ca y parvient.

### 2.1.2 Évaluation de l'univers concurrentiel

Le document *Entertainment and Media Outlook* publié par PwC en 2008 comprend les prévisions ci-après pour l'industrie des divertissements « filmés » :

- Les DVD haute définition, les locations en ligne par abonnement et les services de diffusion en continu feront globalement augmenter les dépenses sur le marché de la vidéo consommateur, qui atteindront un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 5,1 % pour s'établir à 6,6 milliards de dollars en 2012.
- Par contre, les locations en ligne par abonnement et les services de diffusion en ligne atteindront un TCAC de 80,5 % pour s'établir à 402 millions de dollars en 2012, comparativement à seulement 21 millions en 2007.
- Puisque les tirages numériques sont beaucoup moins chers que les tirages sur pellicule, le déploiement des cinémas numériques devrait contribuer à ce que des films locaux à petit budget rejoignent de plus nombreux auditoires au cours des cinq prochaines années.

Les données de 2008 montraient les changements dans les habitudes de visionnage de la population canadienne, qui délaissait les modes de visionnement traditionnels comme la salle de cinéma et le DVD consommateur au profit de la diffusion en continu. Le Canada était particulièrement bien placé pour ouvrir la voie à ce mouvement mondial en raison du fort taux de pénétration de la large bande à domicile, de l'accroissement de la concurrence sur le marché et de la position quasi unique du pays, où les fournisseurs offrent le quadruple service (soit la téléphonie fixe et mobile, la télévision et Internet à large bande). Dans *Entertainment and Media Outlook*, PwC prédisait à l'époque que : le service à large bande pouvait toujours croître sous l'impulsion du quadruple service et des mises à niveau des réseaux; les dépenses consacrées à la large bande par câble augmenteraient pour atteindre un TCAC de 6,9 % en 2012; l'accès mobile connaîtrait la croissance la plus rapide avec un TCAC de 49,2 %, partant de très loin, 184 millions de dollars en 2007, pour atteindre 1,4 milliard de dollars en 2012.

En 2010, Google annonçait le lancement de Google TV, un boîtier décodeur propulsé par Android; ce système d'exploitation permet la diffusion de films en continu directement par Internet. Google s'est associé à divers fabricants d'appareils (tels que Sony et Samsung) pour offrir du contenu de divertissement aux consommateurs quel que soit l'appareil choisi (y compris celui du salon). Ce type d'applications pour le marché de masse suppose que le contenu de niche comme celui proposé par l'ONF soit livré sur une plateforme dont la pertinence est équivalente, si l'institution veut s'enraciner dans l'esprit et les habitudes de visionnage des consommateurs. De plus, Google négocie avec les studios de cinéma pour offrir des productions hollywoodiennes en ligne au moyen de services de diffusion en continu à la carte en recourant à son populaire moteur de recherche et au site de vidéos YouTube.

---

En 2010 et 2011, tant Netflix que Cineplex ont lancé leur propre service de diffusion en continu au Canada. Les deux entreprises proposent un large éventail de films, d'émissions de télévision et de documentaires qui font tous concurrence à ONF.ca, à tout le moins sur le plan du temps que se donnent les consommateurs pour regarder du contenu. La nature du contenu et les méthodes de monétisation diffèrent légèrement en ce sens que Netflix offre un abonnement mensuel à une cinémathèque de contenu moins récent (pour l'instant du moins) alors que Cineplex offre du contenu plus récent à la carte ou par téléchargement. La concurrence sur ce marché s'avivra vraisemblablement puisque les entreprises américaines comme Roku (dont les boîtiers décodeurs destinés au marché consommateur permettent d'accéder à des chaînes comme Netflix) ont déjà annoncé leur intention de se lancer sur le marché canadien au début de 2012.

Nombre de gros câblodistributeurs canadiens comme Rogers, Shaw et Vidéotron se sont déjà dotés d'un service sur demande en ligne ou planifient de le faire. À mesure que les consommateurs canadiens se familiariseront avec le contenu vidéo ou cinématographique diffusé en continu, ils chercheront de plus en plus à en faire leur *norme* de visionnage.

Les données indiquent que le nombre de spectateurs utilisant un appareil mobile (téléphone intelligent) commence à augmenter notablement. Selon un rapport de Mobilesyru.com (datant du 4 août 2011), alors que Bell comptait seulement 1 000 spectateurs utilisant la télé sur appareil mobile en 2008, ce chiffre a grimpé à 300 000 en 2010 pour les Jeux olympiques d'hiver de Vancouver. Les données recueillies au début de 2012 montrent que ce chiffre a triplé pour le Superbowl (en janvier 2012). Le lancement des tablettes électroniques a également eu des retombées puisqu'elles sont devenues un choix populaire pour regarder des films et des émissions de télé en raison de leur écran plus grand. Comme le faisait remarquer un analyste principal d'eMarketer (le 17 février 2012) « ...si les films, émissions de télévision, jeux, photos, livres, revues, journaux, vidéoclips et musique n'existaient pas, peu de gens tiendraient à avoir une tablette électronique, un téléphone intelligent à écran tactile, une console connectée ou une télévision interactive via Internet...<sup>6</sup>»

En poussant plus loin l'analyse, on constate qu'une entreprise comme Best Buy, le plus grand détaillant de produits électroniques en Amérique du Nord, offre également le téléchargement et la diffusion en continu aux États-Unis par son produit CinemaNow et a récemment élargi, en novembre 2011, son offre de manière à prendre en charge d'autres produits électroniques.

Grâce aux offres de télévision sur protocole Internet (TVPI) comme celles de Bell Télé Fibe, Télé OPTIK de TELUS et MTS, les consommateurs se familiariseront vraisemblablement davantage avec Internet comme moyen de recevoir du contenu vidéo. De nouveaux concurrents pourraient faire leur entrée sur le marché canadien dans un assez proche avenir si les autorités réglementaires leur en accordent le droit, par exemple Hulu (soutenu en cela par certains des plus importants acteurs du milieu médiatique aux États-Unis comme NBC, ABC, Fox et CBS).

Enfin, il faut aussi tenir compte des consoles de jeux comme Xbox Live, qui renforceront la concurrence et seront fort probablement très populaires auprès de la jeune génération – laquelle représente les futurs spectateurs du contenu de l'ONF.

Comme l'analyse le montre clairement, nombre d'entreprises bien connues du public ont investi dans la numérisation de contenu, si bien que les consommateurs ont une très grande gamme de choix et que les changements d'habitudes de visionnage sont maintenant répandus. Nous pouvons conclure que, pour rester pertinent face aux besoins de la population canadienne, l'ONF a fait de son Espace de visionnage en ligne un élément essentiel de son infrastructure qui lui donne toute sa pertinence dans le paysage numérique canadien.

---

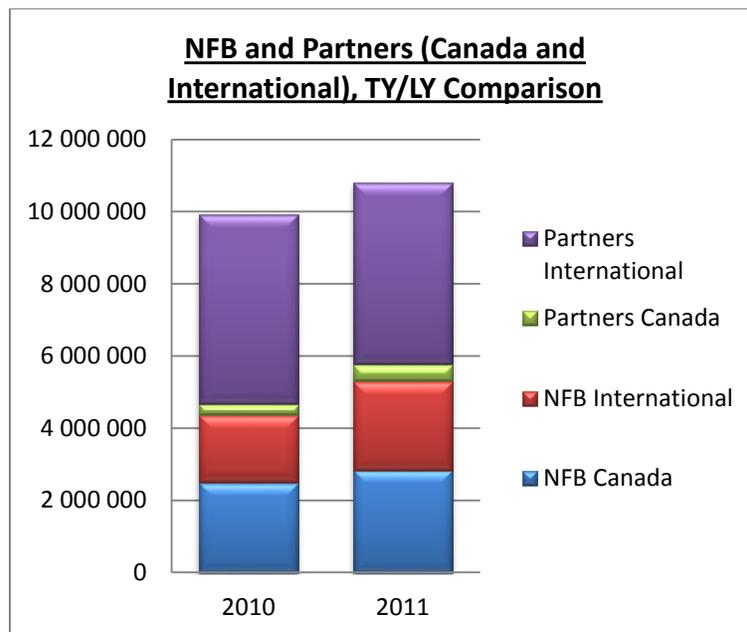
<sup>6</sup> « Connected Devices Become Key to Content Consumption », eMarketer, 17 février 2012. (Traduction libre)

### 2.1.3 Besoin du programme

Les auditoires en ligne continuent à progresser de par le monde, de même que le temps qu'ils y passent. La population canadienne se montre on ne peut plus friande de consommation numérique (voir le Graphique 8); selon une variété de de mesures, elle passe en ligne plus de temps que toute autre et s'y rend plus souvent. Le lancement d'ONF.ca a été décidé sur la foi de ces statistiques, qui ont d'ailleurs continué de se confirmer pendant tout le temps qu'a duré cette évaluation.

Plus particulièrement, ONF.ca a compté plus de 10 millions de visionnages en ligne dans les trois ans qui ont suivi son lancement, ce qui montre la popularité notable de ce moyen d'accès.

**Graphique 8 – Comparaison entre les visionnages du contenu de l'ONF dans ONF.ca et dans les sites partenaires (Canada et étranger), cette année et l'an dernier**



Cette tendance accrue à la fréquentation en ligne s'accompagne d'une diminution du visionnage traditionnel à la télévision. Si le public passe plus de temps en ligne, il est raisonnable de penser qu'il avait auparavant l'habitude de consacrer ce temps à autre chose, et il semble que la télévision soit l'un des circuits les plus touchés. Il y a environ 18 mois, Bell annonçait qu'officiellement, aux heures de grande écoute, plus de regards étaient fixés à un écran d'ordinateur (Internet) qu'à un écran de télévision. Dans l'encadré ci-après, qui s'inspire d'un article du 9 juin 2010 paru dans le *Wall Street Journal*, on affirme que le visionnage de contenu sur Internet augmente constamment et devient une solution de rechange à la télévision traditionnelle.

## Bonne nouvelle pour les sites de vidéos en ligne comme Hulu et Blip.tv

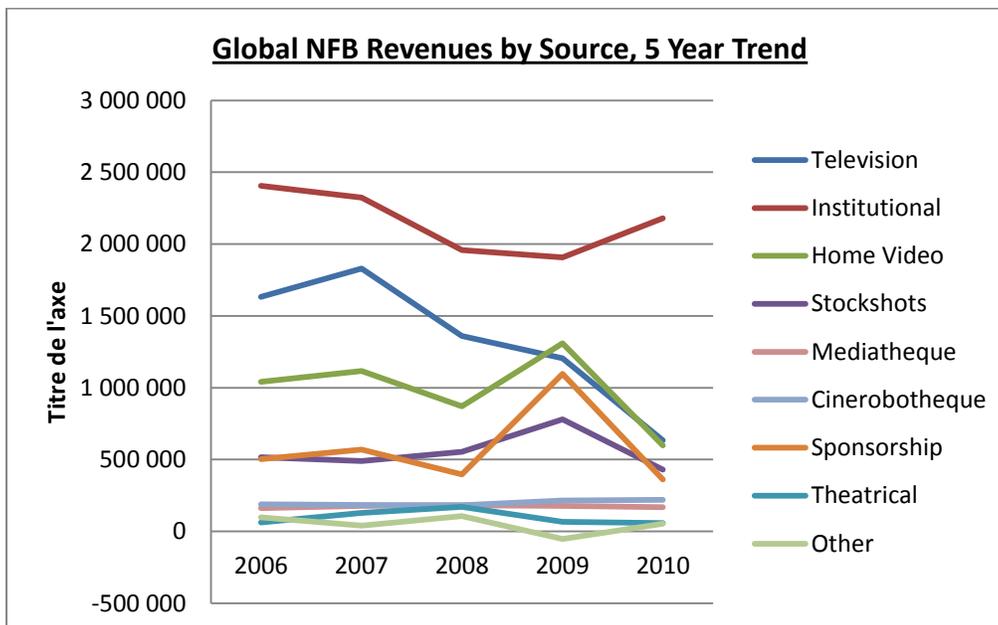
De plus en plus de spectateurs regardent leurs émissions préférées sur Internet aux heures de grande écoute, selon un rapport signé Jessica E. Vascellaro et publié le 9 juin 2010 dans le *Wall Street Journal*.

Quelques statistiques :

- De mars 2009 à mars 2010, le nombre de personnes qui ont regardé du contenu vidéo sur Internet de 20 h à 23 h, du lundi au vendredi, a augmenté de 14 % pour atteindre 62,4 millions, estime Nielsen. De 12 h à 14 h, ce nombre a augmenté de seulement 1 % pour passer à 45,4 millions.
- Sur Blip.tv, les heures de grande écoute, qui étaient de 12 h à 15 h, sont maintenant de 20 h à 23 h.
- Au service de vidéo en ligne Revision3, les heures de grande écoute attirent maintenant 20 % plus de personnes que les heures d'écoute du midi.
- Dans le site vidéo <break.com>, au cours des huit derniers mois, l'écoute en soirée a crû de 18 %, tandis que l'écoute le jour a augmenté de seulement 5 %.

Auparavant, l'ONF tirait d'importants revenus de la télévision; ces revenus provenaient principalement des télédiffuseurs et de la publicité. Comme le montre le graphique ci-après, les revenus de la télévision ont chuté de 25 % en 2007-2008, et la tendance s'est maintenue de 2009-2010 à 2010-2011, le recul atteignant 47%. Pour donner une idée de l'ampleur du phénomène, précisons que les revenus tirés de la télévision s'établissaient à 1,84G de dollars en 2007-2008 alors qu'ils n'étaient plus que de 643 M en 2010-2011. Bref, une chute totale de 65 % en 4 ans. Face à cette réduction constante des revenus et des auditoires, l'ONF devait impérativement trouver de nouveaux circuits pour rejoindre les auditoires cibles. Le besoin de créer le programme ONF.ca était donc solidement fondé en 2007-2008. Les tendances s'étant maintenues, la décision de lancer l'Espace de visionnage en ligne par mesure de protection des revenus et de la part d'auditoire est donc clairement justifiée.

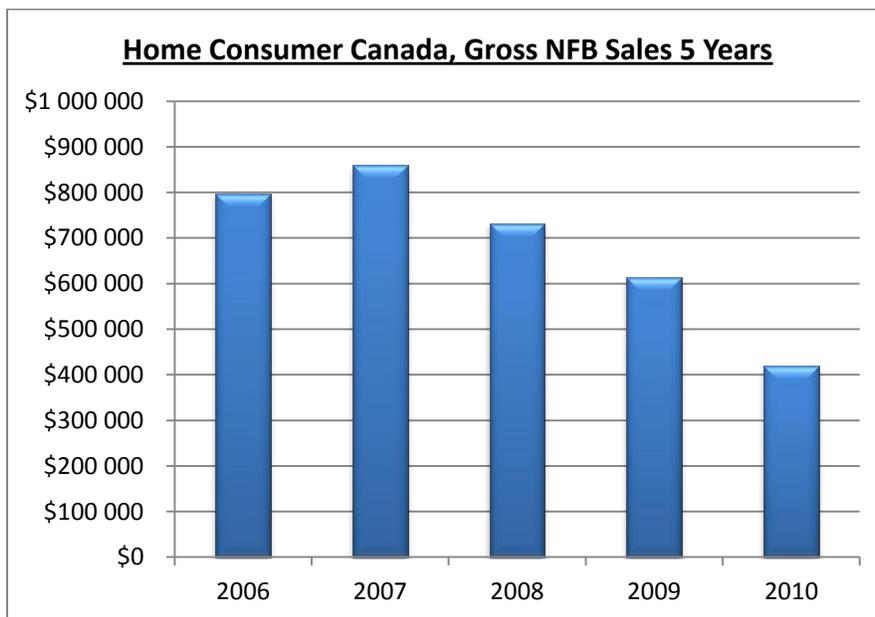
**Graphique 9 – Tendances des revenus globaux de l'ONF, selon la source, sur cinq ans**



Au cours de la période allant de 2008-2009 à 2010-2011, le nombre des téléspectateurs de l'ONF a reculé de 11,9 M à 8,08 M de personnes, soit 3,82 M (32 %). En même temps, les visionnages par Internet passaient de 0 à 3,3 M, compensant ainsi presque complètement la diminution du nombre de téléspectateurs. L'Espace de visionnage en ligne est tout nouveau et la croissance de l'achalandage est très soutenue mais, puisque la consommation de contenu vidéo connaît une montée spectaculaire partout dans le monde, nous prévoyons que le nombre de spectateurs en ligne continuera d'augmenter compte tenu des autres plateformes (comme les appareils mobiles) et des sites partenaires comme YouTube.

Ajoutons aussi que les achats de DVD sur le marché consommateur diminuent progressivement et que cette tendance se reflète non seulement sur le marché consommateur, mais aussi sur l'ensemble des ventes de DVD enregistrées par l'ONF.

**Graphique 10 – Ventes brutes de DVD enregistrées par l’ONF sur le marché consommateur canadien, sur cinq ans**



Dans les circonstances, compte tenu du repli des revenus et des auditoires, l’Espace de visionnage en ligne apparaît clairement comme un impératif stratégique de l’ONF et non simplement comme un autre moyen de rejoindre le marché.

Les priorités stratégiques d’ONF.ca ont évolué et se sont précisées depuis que l’idée initiale en a été lancée en 2008, mais nous sommes d’avis qu’elles sont aussi pertinentes aujourd’hui qu’au premier jour, à savoir utiliser les nouvelles technologies pour accroître le rayonnement de tous les produits de l’ONF et montrer la proposition de valeur unique qu’offre l’ONF à la population canadienne. Toute stratégie doit résister à l’usure du temps (au moins cinq ans, même dans le monde numérique qui évolue rapidement), et la stratégie d’ONF.ca le fait bel et bien.

### **2.1.4 Priorités du gouvernement fédéral**

Stimuler l’innovation numérique et mettre en œuvre la Stratégie sur l’économie numérique du Canada sont de grandes priorités pour le gouvernement actuel. Dans le [Discours du Trône](#) et le [budget de 2011](#)<sup>7</sup>, le gouvernement annonçait la mise en œuvre de la *Stratégie sur l’économie du numérique* « afin d’améliorer l’infrastructure numérique, de même que d’encourager les entreprises canadiennes à adopter des technologies numériques et à offrir la formation liée aux compétences numériques (...). »

---

<sup>7</sup> Discours du Trône, 3 juin 2011 et budget de 2011, *La prochaine phase du Plan d’action économique du Canada*, 6 juin 2011.

---

« ... Afin d'accroître la productivité du Canada, d'augmenter sa compétitivité économique et d'améliorer notre niveau de vie, notre gouvernement continuera de miser sur des investissements ciblés pour promouvoir et encourager la recherche et le développement dans le secteur privé canadien ainsi que dans nos universités, nos collèges et nos écoles polytechniques. Il cherchera des façons de soutenir l'innovation, tout en veillant à ce que les investissements du gouvernement fédéral dans la recherche et le développement soient utiles et optimisent les résultats pour les Canadiens. Il rendra publique et mettra en œuvre une stratégie sur l'économie numérique afin d'améliorer l'infrastructure numérique, de même que d'encourager les entreprises canadiennes à adopter des technologies numériques et à offrir la formation liée aux compétences numériques à leurs employés actuels et futurs<sup>8</sup>. »

« La prochaine phase du Plan d'action économique du Canada met de l'avant la Stratégie sur l'économie numérique, qui fera du Canada un chef de file de la création, de l'adoption et de l'utilisation des technologies et du contenu numériques<sup>9</sup>. »

Dans le plus récent budget, le contenu numérique multiplateforme demeure une priorité gouvernementale comme en fait foi l'attribution d'un financement permanent de 100 millions de dollars par année au Fonds des médias du Canada pour investir dans la création de ce type de contenu. Le gouvernement avait déjà établi des priorités comme l'innovation en création de contenu numérique dans le document de consultation de 2010 sur la *Stratégie sur l'économie numérique du Canada*, lequel traitait notamment du travail de l'ONF et de son Espace de visionnage en ligne :

« (...) Radio-Canada/CBC et l'ONF ont dépassé leurs mandats traditionnels dans les secteurs de la radiodiffusion et du cinéma en montrant un fort engagement envers la distribution de contenu numérique et l'interaction avec les utilisateurs sur les nouvelles plateformes numériques, qui sont devenues des composantes essentielles de leurs services aux Canadiens. Radio-Canada/CBC et l'ONF fournissent un accès en ligne à une variété de collections, d'outils de médias sociaux, de jeux et d'applications pour téléphones intelligents. Les deux organismes ont été récompensés pour leur innovation, au pays et à l'étranger. L'ONF a notamment remporté deux prix des Canadian New Media Awards en 2009 – le prix du meilleur projet multiplateforme pour son initiative 'Waterlife Interactive' et le prix du meilleur portail de vidéos en ligne pour son Espace de visionnage en ligne.

Dans le cadre régissant le marché, le gouvernement du Canada fera en sorte que nos institutions publiques possèdent les outils dont elles ont besoin afin de pouvoir continuer à prendre des risques, à mener par l'exemple et à servir les Canadiens. Ces institutions peuvent servir de levier pour des activités de recherche-développement, pour l'établissement de structures organisationnelles et d'équipe et pour la formation de la prochaine génération de créateurs. Elles peuvent jouer un rôle de chef de file en fournissant aux Canadiens l'accès à du contenu numérique à la fine pointe de la technologie, sans faire une concurrence injuste au secteur privé. À cette fin, le gouvernement du Canada s'attend à ce que Radio-Canada/CBC et l'ONF maximisent leur présence sur toutes les plateformes numériques<sup>10</sup>. »

Tout ce qui précède confirme que la mise en œuvre de l'Espace de visionnage en ligne était et demeure conforme à la priorité gouvernementale de *créer l'avantage du Canada en matière de contenu numérique*.

---

<sup>8</sup> Discours du Trône de 2011.

<sup>9</sup> Budget de 2011.

<sup>10</sup> Document de consultation sur la *Stratégie sur l'économie numérique du Canada*, 2010.

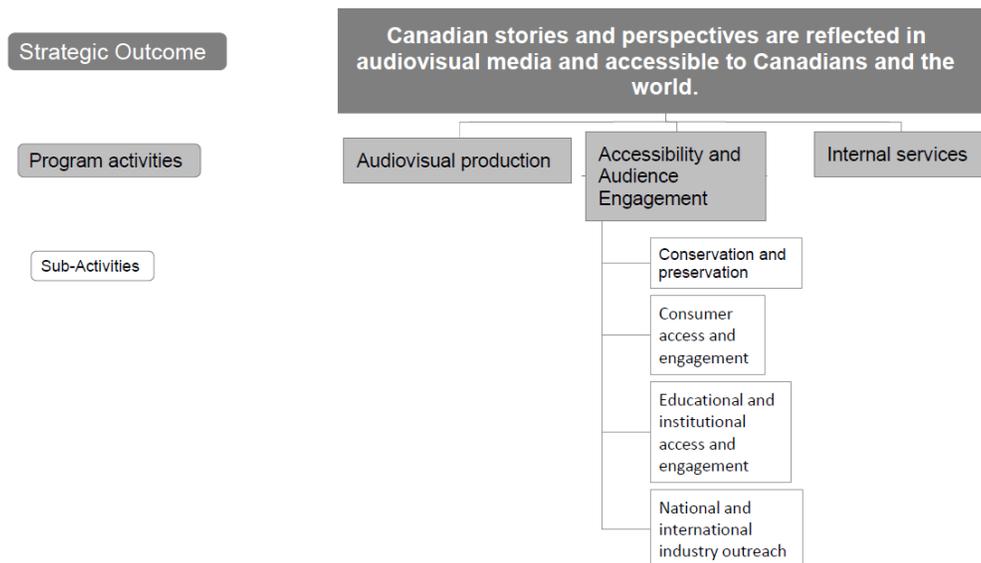
## 2.1.5 Résultat stratégique de l'ONF

Dans son *Plan stratégique 2008-2009 à 2012-2013*, l'un des objectifs stratégiques que vise l'ONF est l'*accessibilité étendue* et l'*engagement citoyen*, et le résultat stratégique qu'il escompte en tirer est formulé en ces termes : « 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. »

Dans ce contexte, on voit bien que l'Espace de visionnage en ligne est conçu pour améliorer l'accessibilité du public aux productions de l'ONF. En offrant à la population canadienne et mondiale l'accès en ligne à ses productions audiovisuelles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, ONF.ca contribue à l'activité de programme *Accessibilité et engagement citoyen*. L'ONF s'assure ainsi que les auditoires canadiens et mondiaux peuvent accéder à du contenu canadien innovateur qui reflète les histoires et les perspectives canadiennes, que ces auditoires peuvent regarder ce contenu, en discuter et interagir.

Le diagramme ci-après, l'Architecture des activités de programme de l'ONF, illustre le lien entre le résultat stratégique escompté et les activités et sous-activités de programme. Il montre la conformité avec la manière dont l'Espace de visionnage a été créé et donc la continuité du lien cohérent entre cet espace et l'ensemble des résultats stratégiques escomptés globalement par l'ONF.

**Graphique 11 – Architecture des activités de programme de l'ONF (AAP)**



## 2.1.6. Rôle et responsabilités du gouvernement fédéral

Les sections ci-dessus ont présenté en quoi les objectifs d'ONF.ca sont conformes aux priorités du gouvernement, à savoir la stratégie sur l'économie numérique et l'investissement dans le contenu numérique, ainsi qu'au résultat stratégique de l'ONF. La présente section porte sur la mesure dans laquelle le gouvernement a un rôle et des

---

responsabilités dans le soutien d'un programme comme ONF.ca, principalement en regard des obligations légales de l'ONF en sa qualité de producteur et distributeur fédéral de films.

*Loi sur le cinéma, 1985, ch. N-8.*

Énoncé dans la [Loi sur le cinéma](#) (1985, art. 9), le mandat de l'ONF consiste à 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. 9. L'Office a pour mission de susciter et 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;**

*Du scénario à l'écran : Une nouvelle orientation de politique en matière de longs métrages au Canada, 2000*

Même si elle ne traite pas spécifiquement de production *documentaire* – le gouvernement n'a aucune politique sur le documentaire en tant que telle – la Politique canadienne du long métrage énonce les grands objectifs du gouvernement pour l'industrie du long métrage au pays. L'objectif de cette politique formulée dans le document intitulé [Du scénario à l'écran](#) est d'accroître la qualité, la diversité et l'accessibilité des films canadiens. Les objectifs de l'Espace de visionnage en ligne sont parfaitement conformes à deux objectifs précis de cette politique gouvernementale, à savoir :

- Bâtir un public plus vaste, au Canada et à l'étranger, de films canadiens; et
- Conserver notre collection de longs métrages canadiens et la rendre accessible au public d'aujourd'hui et de demain.

## Conclusion : Pertinence et justification

Avant 2008, les revenus apportés par la télévision ainsi que les auditoires étaient importants pour l'ONF; il s'agissait d'un circuit de distribution non négligeable. Mais ce circuit a connu des difficultés : d'une part, les productions n'étaient pas clairement associées à l'ONF et, d'autre part, les revenus et les auditoires diminuaient rapidement. Les ventes de DVD faiblissaient aussi promptement.

L'ONF s'est rendu compte qu'il lui fallait changer de cap pour s'attaquer directement à ces défis. Les raisons sous-jacentes à ces diminutions étaient essentiellement fondées sur les changements d'habitudes des consommateurs et le fait qu'ils se tournaient de plus en plus vers la technologie numérique et le contenu. La population canadienne adoptait rapidement Internet comme moyen privilégié de consommation de contenu. L'Espace de visionnage en ligne ONF.ca a été lancé pour réagir aux changements d'habitudes des consommateurs canadiens; pour attirer les auditoires, il fallait leur offrir dès le premier visionnage une expérience de qualité comparable à ce qui se fait de mieux sur le marché. L'objectif à long terme est d'utiliser le poids de ces auditoires *connus* pour tirer plus d'argent de leur valeur.

Nous pouvons conclure que, pour rester pertinent face aux besoins de la population canadienne, l'ONF a fait de son Espace de visionnage en ligne un élément essentiel de son infrastructure qui lui donne toute sa pertinence dans le paysage numérique canadien.

---

## 2.2 Rendement

La présente section, qui traite du rendement d'ONF.ca depuis son lancement, s'attache à décrire si le programme progresse vers les résultats escomptés. Pour ce faire, il importe d'établir d'abord la base sur laquelle le programme doit être évalué. Le terme *espace de visionnage* est très pertinent, puisqu'il exprime clairement qu'il ne s'agit pas d'un simple site Web, mais bien d'un site actif et non passif.

### 2.2.1 Mise en œuvre et prestation du programme

#### 2.2.1.1 Technologie

Cette section traite du rendement de l'Espace de visionnage en ligne sur le plan technique. Nous évaluons la technologie dans le contexte des possibilités dont disposait l'ONF pour offrir sa cinémathèque et du nouveau contenu aux auditoires de produits numériques. Les choix se résumaient aux suivants : a) créer l'espace de visionnage à l'interne; b) sous-traiter tout le travail; c) créer un modèle hybride faisant appel à la fois à la création interne et à la sous-traitance d'éléments précis. Il ne s'agit pas ici de réévaluer la décision prise, mais de déterminer si cette décision a donné les résultats escomptés et si les objectifs globaux du programme ont été atteints en conséquence des décisions prises.

Pour évaluer le rendement de la technologie, il importe de reconnaître que, dès le départ, le programme a été pensé dans l'optique d'offrir une expérience de visionnage. Comme il a été établi que, pour concrétiser ces ambitions de visionnage, il fallait disposer d'une bande passante efficace et d'une technologie de gestion du contenu, l'ONF a choisi une solution technologique sur mesure. Puisque le marché changeait à un rythme accéléré et que de nouvelles plateformes (comme les téléphones intelligents et les tablettes électroniques) se dessinaient à l'horizon, il importait de créer une solution technique basée sur un environnement API ouvert et intégré. L'ONF a décidé de créer cette solution à l'interne. La principale autre possibilité aurait été de confier à un tiers l'hébergement de l'espace de visionnage, ce qui aurait risqué de limiter la marge de manœuvre sur le plan de l'ampleur et du développement atteints à ce jour. Compte tenu des limites de la présente évaluation, il est impossible d'examiner à fond toutes les autres possibilités faisant appel à des tiers. Nous pouvons simplement dire que, en raison de la plateforme technologique choisie, l'Espace de visionnage en ligne : a) connu un essor proportionnel aux besoins des auditoires (volume et qualité de l'expérience de visionnage, p. ex., les versions de film en définition standard ou en haute définition); a) des modèles de revenus et de paiements adaptables (p. ex., achat par téléchargement, diffusion en continu ou location par diffusion en continu); a) la capacité d'enrichir sa cinémathèque non seulement sur le plan du volume, mais aussi en matière de classifications pertinentes et de recherche par filtres variés.

Dès qu'il a été envisagé de créer un espace de visionnage, l'institution a approché des organisations externes ayant de l'expertise dans la création et le développement de sites Web pour qu'elles lui donnent des idées sur la façon de mettre en ligne le contenu de l'ONF au profit des auditoires en ligne. La direction a jugé que les propositions ainsi obtenues n'étaient vraiment pas à la hauteur de la vision de l'avenir envisagée par l'ONF et qu'elles ne seraient pas adaptables aux changements prévus dans les habitudes de visionnage des consommateurs ni au contexte plus large de l'évolution de leurs modes de consommation de contenu.

L'évaluation initiale des plateformes technologiques capables de donner le rendement voulu pour l'Espace de visionnage en ligne a montré que l'ONF avait d'emblée besoin d'une solution sur mesure pour répondre à toutes les exigences techniques du programme. Signalons notamment la nécessité : de s'adapter aux multiples formats qu'il allait falloir numériser; d'implanter des sites de langues distinctes; d'offrir la qualité et la résolution voulues pour le niveau d'expérience de visionnage envisagé; de proposer un éventail d'options commerciales au fil de l'évolution d'ONF.ca. Grâce au modèle créé à l'interne, tous ces besoins sont satisfaits, mais il est aussi possible d'opter pour la sous-traitance pour répondre à des besoins carrément techniques (comme l'hébergement) et d'intégrer des systèmes internes comme le système financier Oracle.

---

Le système a été créé avec un logiciel gratuit en source libre, associé aux outils nécessaires et à la possibilité de modifier le code source. L'édition originale a été développée au bout de quatre ou cinq principales versions du site, chacune y ajoutant les fonctionnalités requises pour en faire un site qui répond aux normes d'exploitation commerciale. Durant le développement, l'ONF a retenu les services de consultants externes pour profiter de compétences supplémentaires qui lui manquaient, notamment en matière d'évaluation.

Grâce à la décision de créer un environnement API ouvert et intégré, l'Espace de visionnage en ligne a rempli ses principales promesses. Il en est résulté un environnement rentable dans lequel les consommateurs regardent le contenu de l'ONF de leur choix, et la qualité du visionnage n'a rien à envier à une installation de production. Il s'agit là d'un élément particulièrement important quand les consommateurs choisissent de longues vidéos (plus de 40 min en moyenne), au contraire d'autres sites en ligne comme YouTube, où la durée moyenne du visionnage est de seulement quelques minutes. La création de l'environnement à l'interne suppose aussi de pouvoir s'adapter aux nouveautés futures en fonction des préférences des consommateurs ou d'autres objectifs, comme les applications pour tablettes électroniques, les films haute définition ou même les films 3D.

### 2.2.1.2 Services

Cette section traite du rendement des services offerts au moyen de l'Espace de visionnage en ligne. Le terme *services* désigne ici tous les produits et méthodes que choisissent les consommateurs pour regarder du contenu dans ONF.ca, comme la vidéo sur demande (par diffusion en continu) et l'achat par téléchargement ainsi que d'autres aspects, comme l'aide et le stockage.

L'idée de départ du programme trouve sa source dans les commentaires reçus de Canadiens, par exemple par voie de sondage d'opinion publique<sup>11</sup>, au cours des années précédant le lancement d'ONF.ca; elle découle aussi de l'engagement et du leadership de l'ONF. Voilà qui correspond aux données publiées par PwC dans *Entertainment and Media Outlook*, dans lesquelles nous prévoyions les tendances qui se feraient jour dans les habitudes de visionnage multimédia des consommateurs, plus particulièrement le visionnage en ligne.

Pour la mise en œuvre, l'ONF avait à prendre une décision stratégique clé quant à l'évaluation des mérites relatifs d'un modèle de vidéo sur demande par diffusion en continu (location) et d'un modèle d'achat par téléchargement. Le sujet suscitait un grand débat au sein de l'industrie dans son ensemble; on se demandait quel modèle serait le plus populaire et on s'interrogeait sur la valeur relative de la vente définitive ou de la vente récurrente (par location). Nous sommes d'avis qu'à long terme, la seule possibilité crédible, tant au Canada qu'à l'étranger, est que les consommateurs voudront avoir le choix; il fallait donc prévoir le coup. Nous prévoyons que les consommateurs auront largement tendance à vouloir posséder leur propre contenu dans le *nuage* (musique, films, fichiers, photos, etc.) pour le regarder quand ils le veulent, où ils le veulent et sur l'appareil de leur choix. La décision d'offrir toutes les options dans l'Espace de visionnage en ligne, ainsi que d'élargir l'exploitation du contenu à d'autres plateformes (p. ex., les appareils mobiles) était pleinement justifiée; elle est conforme à toutes les tendances constatées à l'échelle mondiale et à l'expérience des consommateurs que nous avons perçue tant au Canada qu'à l'étranger, et elle découle d'un leadership réfléchi.

La perception des avantages pour l'utilisateur a été le facteur déterminant de l'évolution des services offerts dans ONF.ca. Nous reconnaissons aussi qu'il s'agit d'une aventure et que l'Espace de visionnage en ligne est encore relativement jeune. Nombre de progrès demeurent possibles, et nécessaires, pour qu'il poursuive son essor, qu'il demeure actuel et pertinent pour ses auditoires. Nombre d'autres sites en ligne depuis beaucoup plus longtemps

---

<sup>11</sup> Ainsi, un sondage mené par Harris/Decima en 2008 révélait que l'ONF était une institution connue et réputée d'un océan à l'autre, la population canadienne estimant toutefois que les produits de l'ONF n'étaient généralement pas faciles à trouver, même pour les gens qui avaient vu une de ses productions au cours de l'année précédente. (Harris-Decima, *Streaming Initiative – 2008 Benchmarking Study*, Final Report, 8 avril 2008).

---

ont élevé leur modèle de consommation à des niveaux bien supérieurs. À notre avis, ONF.ca devra faire de même pour poursuivre son essor. Plus particulièrement, nous estimons que l'analyse des choix des consommateurs et les mesures sont d'une importance capitale, de manière que les spectateurs soient encouragés à revenir ou soient dirigés vers les films qui correspondent à leur profil (comme le font, par exemple, Amazon et Netflix, qui ont des modèles de premier plan grâce auxquels des suggestions de produits sont formulées selon les goûts décelés chez l'utilisateur).

Nul doute que l'ONF entreprend une lourde tâche s'il veut que l'Espace de visionnage en ligne réponde aux nombreux besoins différents, tant sur le plan de ce que les consommateurs veulent comme contenu que sur le plan opérationnel pour livrer ce contenu (technologie, services, nouvelles plateformes et évolution des attitudes sociales). Il faut donc constamment surveiller les préférences des consommateurs, être à l'écoute, et aussi investir suffisamment dans la technologie, les plateformes et le contenu futur pour réagir en temps voulu aux tendances et aux besoins. Nombre d'exemples montrent qu'il s'agit d'un art et non d'une science, et que l'entreprise numérique doit à la fois jouir d'une liberté de décision sur le plan opérationnel pour soutenir les développements et les tendances, mais qu'il faut aussi user de rigueur sur le plan structurel pour déterminer ce qui sera développé et programmé dans le site et à quel moment ce sera fait. Nous avons constaté que, pour ce qui a trait à l'Espace de visionnage en ligne, les processus opérationnels sont en place et qu'ils ont contribué au succès, au développement et à l'applicabilité des services qui en découlent.

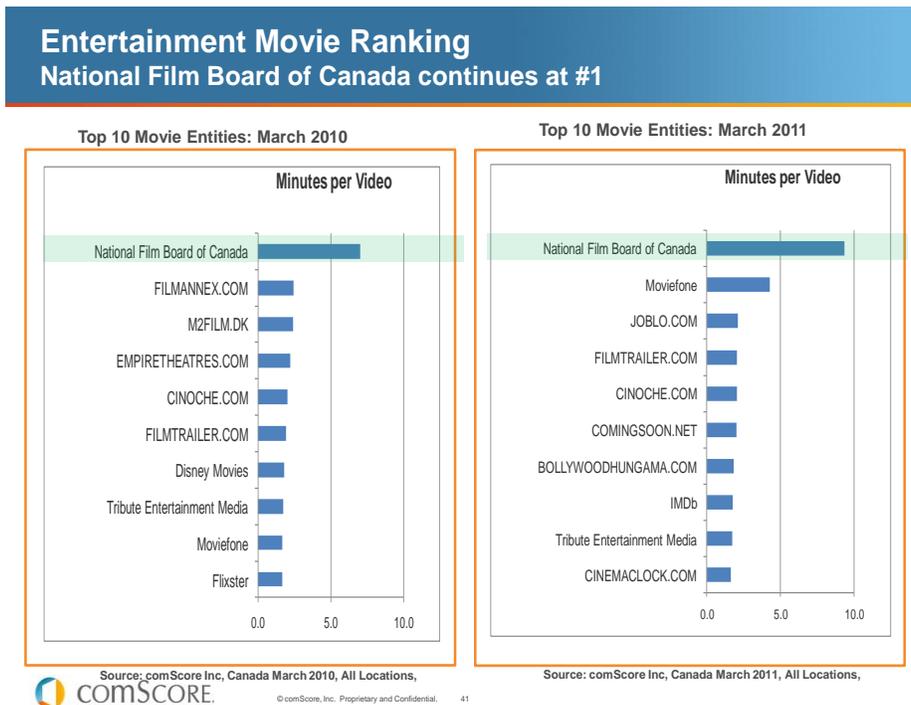
### 2.2.1.3 Contenu

Cette section traite du rendement de l'Espace de visionnage en ligne sur le plan du contenu. Nous faisons référence tant à la collection de l'ONF d'où vient le contenu à numériser qu'au nouveau contenu continuellement produit et, pour procéder à l'évaluation, nous mesurons le degré auquel le contenu offert correspond aux plans originaux.

Il serait juste de dire d'entrée de jeu que le contenu placé dans la base de données d'ONF.ca a considérablement évolué depuis l'avènement de l'Espace de visionnage en ligne. Initialement, l'ONF voulait y déposer le maximum de films dès le lancement afin d'offrir aux spectateurs une proposition attrayante et de favoriser le bouche-à-oreille par lequel les auditoires en ligne font connaître leurs découvertes à leur entourage, leurs collègues et leurs réseaux sociaux.

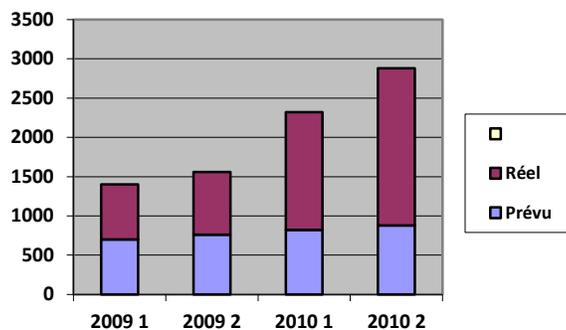
Quand l'idée du programme est née en 2008-2009, il y avait très peu de sites, voire aucun, qui présentaient des longs métrages en ligne. Il fallait décider s'il y avait lieu de reprendre les longs métrages pour en faire des versions abrégées susceptibles de séduire les consommateurs qui, à l'époque, avaient l'habitude de regarder en ligne des films plus courts. L'ONF a choisi de publier un éventail de contenu, tant des courts que des longs métrages. Il a ainsi attiré les auditoires pour des séances plus longues que celles d'autres sites pertinents.

**Graphique 12 – Classement dans le secteur du divertissement cinématographique (minutes par vidéo)**



Au lancement en janvier 2009, ONF.ca proposait 700 films. L’ONF avait alors pour objectif d’en lancer 100 autres dans les 6 mois suivants, puis 10 de plus par mois. Le graphique qui suit illustre l’offre accélérée de contenu, laquelle est reliée à l’adoption accrue du visionnage de contenu numérique.

**Graphique 13 – Ajout de contenu dans ONF.ca (réel et prévu)**



On constate que, en raison du succès remporté par ONF.ca, l’ajout de contenu dans le site a largement surpassé les attentes et les plans initiaux. La direction a dû rapidement adopter une approche organisée et disciplinée pour décider du contenu à offrir au prochain calendrier en vue de rester attrayant et digne d’intérêt aux yeux des clients fidèles. De plus, ce calendrier devait s’adapter aux exigences d’une variété de nouvelles plateformes, comme les appareils mobiles et les tablettes électroniques, pour refléter les préférences des consommateurs.

Nous concluons que l'ajout de contenu dans ONF.ca a surpassé de loin les objectifs initiaux d'abord jugés possibles ou réalistes. De manière générale, le succès rapide obtenu auprès des consommateurs désireux de voir du contenu dans l'Espace de visionnage a créé le besoin d'en augmenter le volume. Cela dit, ce programme a donné un excellent rendement quant aux objectifs de contenu initialement établis.

#### 2.2.1.4 Résultats obtenus

La présente section porte sur les résultats obtenus dans la période visée par l'évaluation. Nous y analysons les visionnages dans le site et les plateformes utilisées; nous comparons les auditoires de l'Espace de visionnage et les auditoires d'autres sites; nous considérons le lieu d'origine des visites.

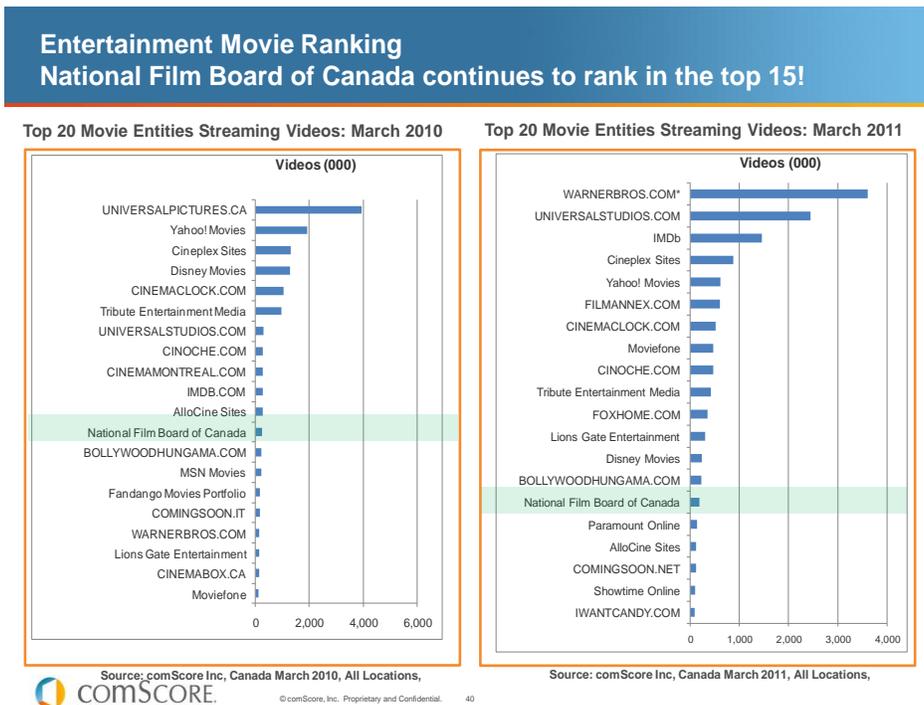
À la veille de son lancement officiel, en décembre 2008, le site avait reçu 80 000 visites, et ce chiffre est passé à 200 000 en janvier 2009. L'enthousiasme initialement suscité par le lancement a entraîné de 45 000 à 50 000 visionnages par jour. Une fois l'enthousiasme retombé, ce nombre s'est stabilisé entre 10 000 et 20 000 par jour. Voici l'évolution des visionnages au fil de la période visée par l'évaluation.

**Tableau 14 – Nombre de visionnages de 2008 à 2011, selon la source**

Plateforme	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Écart – Tot. année/tot. année dern.	% d'écart – Tot. année/tot. année dern.
ONF.ca	664 989	3 642 378	4 243 758	601 380	17 %
iPhone	0	720 985	680 709	40 276	- 6 %
iPad	0	0	365 819	365 819	s.o.
Android	0	0	4 612	4 612	s.o.
<b>Total</b>	<b>664 989</b>	<b>4 363 363</b>	<b>5 294 898</b>	<b>931 535</b>	<b>21 %</b>
Écart	s.o.	3 698 374	931 535		
% d'écart	s.o.	556 %	<b>21 %</b>		

Les auditoires se sont substantiellement multipliés, tant dans ONF.ca que dans les sites partenaires. L'Espace de visionnage en ligne maîtrise naturellement mieux la qualité de l'expérience de visionnage et la gestion des auditoires, alors que les sites partenaires (tant au Canada qu'à l'étranger) élargissent sa portée. À partir du Canada, les visionnages dans ONF.ca ont été environ dix fois plus nombreux que les visionnages dans les sites partenaires (comme YouTube) tandis qu'à partir de l'étranger, les visionnages dans les sites partenaires ont été presque deux fois plus nombreux que dans l'Espace de visionnage en ligne.

Graphique 15 – Classement dans le secteur du divertissement cinématographique (vidéos en continu)



Le contenu doit aussi être diffusé sur les plateformes que choisissent les consommateurs. Le document *Entertainment and Media Outlook 2011-2015*, publié par PwC, confirme la tendance chez les consommateurs à vouloir recevoir le contenu qu'ils veulent, quand ils le veulent, sur l'appareil de leur choix. Voilà qui met en lumière certains éléments clés dont l'ONF a dû tenir compte dans la mise en œuvre d'ONF.ca, à savoir : a) l'accessibilité sur un éventail de plateformes; b) la capacité pour l'utilisateur de trouver le contenu recherché sans égard à l'appareil sur lequel il entend le regarder.

Dans ce contexte, on peut voir l'évolution provoquée par le lancement de la plateforme mobile pour iPhone dans les préférences des auditoires. Au départ, on pensait que cette plateforme représenterait une minuscule fraction de tous les visionnages, mais elle constitue maintenant de 15 % à 20 % de tout l'achalandage. En 2009-2010, année de son lancement, l'application pour iPhone a donné lieu à un total de 720 000 visionnages. Voilà qui confirme indiscutablement la popularité des appareils portatifs, même s'ils sont petits, pour visionner du contenu comme des films. Or, nombre d'observateurs de l'industrie en doutaient. Le lancement de l'application pour iPad en 2010 a suscité plus de 365 000 visionnages alors que l'application pour iPhone en entraînait 680 000. Même si cela semble indiquer un fléchissement des visionnages sur iPhone, nous pensons que nombre d'utilisateurs d'iPhone utilisent aussi l'iPad et qu'ils ont donc choisi l'écran plus grand (10 pouces ou plus de 20 cm) comme plateforme de visionnage privilégiée. En tout, de 2009-2010 à 2010-2011, la croissance totale des visionnages sur appareils mobiles et portables (c.-à-d. iPhone et iPad) a dépassé les 45 %.

À l'échelle internationale, le nombre de visionnages augmente encore rapidement, très vraisemblablement en raison du réseautage social et du bouche-à-oreille, car il y a peu de marketing direct en ligne pour le favoriser. De 2009-2010 à 2010-2011, les auditoires ont crû dans les dix premiers pays du classement, la croissance atteignant plus de 10 % dans chacun sauf la France (qui demeure néanmoins le pays où ONF.ca a le plus fort rayonnement, exception faite du Canada et des États-Unis).

**Tableau 16 – Visionnages dans ONF.ca à l'échelle internationale (dix premiers pays du classement)**

Pays	2009-2010	2010-2011	Écart	% d'écart
Canada	2 485 269	2 838 999	353 730	14 %
États-Unis	588 394	784 459	196 065	33%
France	184 104	194 827	10 723	6%
Royaume-Uni	105 880	128 808	22 928	22 %
Allemagne	51 889	60 813	8 924	17 %
Turquie	34 915	53 017	18 102	52 %
Pays-Bas	35 445	52 017	16 572	47%
Espagne	28 026	37 952	9 926	35 %
Australie	29 835	37 945	8 110	27 %
Italie	24 191	32 876	8 685	36%
<b>10 premiers pays du classement</b>	<b>3 567 948</b>	<b>4 221 713</b>	<b>653 765</b>	<b>18 %</b>
Total global	<b>4 363 363</b>	<b>5 296 301</b>	<b>932 938</b>	<b>21%</b>
% du total global	82 %	80 %		

Au Canada, le Québec occupe de loin le premier rang parmi les auditoires de l'Espace de visionnage en ligne. C'est peut-être parce que l'ONF est une marque très reconnue qui trouve un écho au Québec en raison de la nature du contenu et du peu de concurrence dans le marché francophone par rapport au marché anglophone au Canada. Le lancement d'ONF.ca a d'ailleurs fait l'objet de critiques très élogieuses dans la presse francophone, et plus de 80 % du contenu regardé dans cet espace au Québec est en français. Au Canada français, une concurrence notable est livrée par [tou.tv](http://tou.tv), portail en ligne bien financé offrant du contenu en français fourni par le réseau de télévision de Radio-Canada et s'approvisionnant dans des pays francophones comme le Canada, la Belgique, la Suisse et la France.

**Tableau 17 – Visionnages dans ONF.ca à l'échelle internationale**

Territoire	2009-2010	2010-2011	Écart	% d'écart	% du total d'ONF.ca
Canada	2 487 156	2 840 399	353 243	14 %	54 %
Étranger	1 876 207	2 455 902	579 695	31 %	46 %
<b>Total</b>	<b>4 363 363</b>	<b>5 296 301</b>	<b>932 938</b>	<b>21 %</b>	<b>100 %</b>

Sont exclus du tableau ci-dessus les visionnages faits dans les sites partenaires (comme YouTube) puisqu'ils auraient été faits de toute façon, que l'Espace de visionnage soit hébergé à l'interne ou chez un tiers.

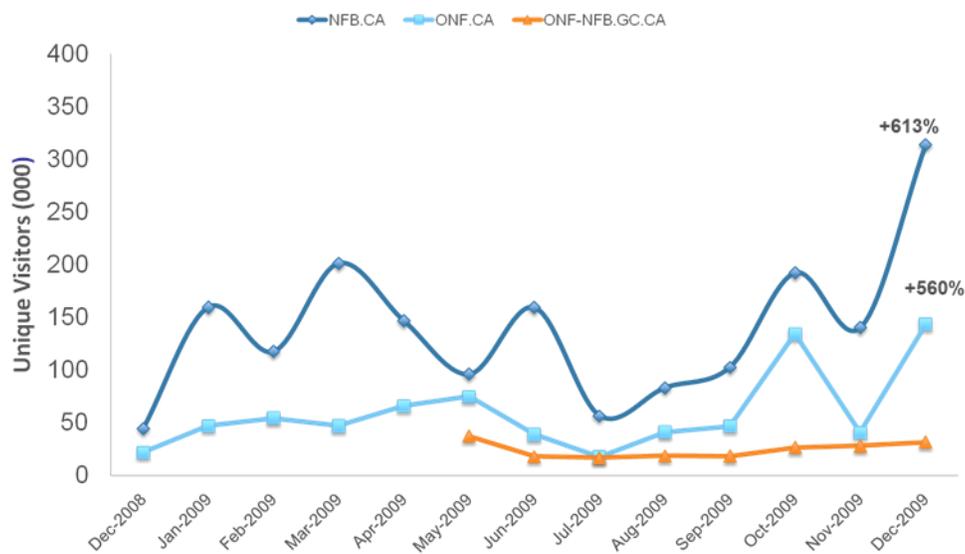
Voici ce que le sondage effectué par Harris/Decima en 2010 rapportait quant à l'augmentation des auditoires de l'Espace de visionnage en ligne.

« (...) Même si les productions de l'ONF continuent d'être vues majoritairement à la télévision, la proportion des auditoires qui disent les regarder ainsi a diminué pour passer de 74 % à 63 % de 2008 à 2010. Pendant ce temps, le nombre de Canadiens qui déclarent avoir regardé les productions de l'ONF en ligne a presque triplé, passant de 6 % en 2008 à 17 % en 2010 (...). »

## Graphique 18 – Tendances d'une année à l'autre

### Year over Year Trend

Unique Visitors: Large increase in the number of different people visiting the sites



Source: comScore Inc. Canada, All Locations, December 2008 – December 2009

Les résultats ont surpassé les attentes dans presque toutes les catégories, notamment en ce qui a trait : au nombre de visionnages tant au Canada qu'à l'étranger; au temps que les utilisateurs sont prêts à consacrer au visionnage en ligne; aux développements grâce auxquels le contenu est devenu très rapidement accessible sur de nouveaux appareils comme les téléphones cellulaires.

### 2.2.1.5 Exploitation

Cette section traite du rendement de l'Espace de visionnage en ligne sur le plan de l'exploitation.

Le programme ONF.ca est exploité sur un marché très concurrentiel. Les distractions et les autres sources d'attraction qui détournent l'attention des consommateurs sont considérables, et les budgets de publicité et de marketing consentis par les entreprises pour la retenir le sont tout autant. Comme la taille et la nature des auditoires deviennent vitales pour la survie des organisations médiatiques et de divertissement, ces dernières injectent des millions de dollars pour obtenir le maximum de visionnages, d'où les revenus de publicité et de commandite. ONF.ca doit livrer concurrence dans cet environnement. C'est pourquoi, dans une certaine mesure, la taille de l'auditoire reflétera toujours jusqu'à quel point l'auditoire potentiel connaît l'ONF et veut voir son contenu.

---

## 2.3. Démonstration d'efficience et d'économie

### 2.3.1 Structure de gouvernance du programme

ONF.ca est régi de l'intérieur de l'ONF, et les responsabilités qui s'y rattachent sont attribuées aux équipes de gestion dotées des compétences voulues pour atteindre les objectifs du programme.

Nous avons néanmoins noté que la structure de gouvernance de l'ONF pose certains problèmes. Il n'y a là rien d'inusité eu égard aux intérêts divergents qui existent dans une entreprise comme celle-là, où au contenu livré aux auditoires sont liés des objectifs qui vont au-delà de la commercialisation traditionnelle.

À titre de producteur public, l'ONF a pour mission unique de produire et de distribuer des œuvres audiovisuelles qui ne sont habituellement pas produites ni distribuées par le secteur privé (documentaires à vocation sociale, animations d'auteur et œuvres interactives). C'est donc dire que sa production n'est pas axée d'abord et avant tout sur le potentiel de recettes-guichet.

Le marketing de l'Espace de visionnage en ligne présente aussi des difficultés sur le plan de l'exploitation, en raison de la réalité de l'appareil gouvernemental fédéral, de ses normes et exigences au plan des approbations requises. Les campagnes de promotion doivent passer par toute une série d'autorisations, notamment celle du ministère du Patrimoine canadien et du Conseil privé, dans le respect des règles d'approvisionnement du ministère des Travaux publics et des services gouvernementaux du Canada (TPSGC), dont les appels d'offres et l'élaboration d'au moins trois concepts. La nature de ce modèle de gouvernance peut entraîner des délais et nuire à l'exécution en temps voulu des campagnes de marketing. Dans le milieu des médias et du marketing, des rabais substantiels sont souvent offerts quand le propriétaire d'un média a des espaces ou du temps invendus (par exemple, de l'espace publicitaire invendu dans un journal à quelques jours de la parution). Si l'on ajoute à cela le budget de marketing relativement mince dont dispose l'ONF pour promouvoir l'Espace de visionnage en ligne dans un environnement concurrentiel, il nous semble justifié de revoir cet élément de la gouvernance.

À un niveau stratégique supérieur, nous voyons bel et bien que l'intégrité prévaut pour ce qui est du contenu créé et de la liberté dont jouissent les producteurs pour créer *leurs histoires*. Par conséquent, nous concluons que la structure de gouvernance d'ONF.ca est solide, mais qu'il est possible de l'améliorer sur le plan de l'exploitation, par exemple en matière de marketing.

### 2.3.2 Affectation des ressources

Nous avons examiné chacun des divers domaines qui entrent en jeu dans l'Espace de visionnage en ligne; nous les avons évalués à la lumière des ressources qu'on avait initialement envisagé d'y affecter et avons déterminé si elles avaient été utilisées conformément au plan original.

Il était prévu d'affecter 2 personnes à l'équipe chargée de la création d'ONF.ca; au bout de deux ans, l'équipe responsable en comptait 15. Les rôles ont changé considérablement de nature dans la mesure où on est passé d'une base transactionnelle (c.-à-d., acheter la technologie voulue pour faire le travail) à un modèle de gestion axé sur la valeur de telle sorte que l'évaluation portait sur la valeur de l'expérience de visionnage et sur la question de savoir s'il valait mieux créer, acheter ou sous-traiter.

Les ressources affectées à la promotion d'ONF.ca sont utilisées dans un milieu médiatique très concurrentiel. Pour susciter l'achalandage, il faut engager des dépenses appréciables de manière à attirer les bons auditoires vers l'Espace de visionnage en ligne. La concurrence vient non seulement des médias traditionnels, mais aussi des entreprises internationales (comme YouTube et Hulu) qui sont financées par des empires médiatiques tentaculaires

---

aux budgets substantiels. ONF.ca doit donc attirer les auditoires potentiels qui fouillent le monde numérique en quête du type de contenu informatif et éducatif qu'offre l'ONF.

L'institution a choisi de livrer son contenu au moyen d'une plateforme créée à l'interne. La principale solution de rechange aurait été de sous-traiter la livraison à un tiers, qui aurait le plus vraisemblablement basé son modèle de coût de livraison sur le nombre de visionnages. Voici les points pertinents à prendre en compte :

- Pour évaluer le coût de la livraison des *visionnages* susmentionnés, nous avons dû considérer les coûts imputables à l'aspect technique de la livraison du contenu faite à l'interne. Il s'agit d'une comparaison financière purement quantitative et non pas d'une observation des autres aspects (comme la qualité, le risque et le contrôle) qui entrent en ligne de compte quand on compare la livraison en sous-traitance avec la livraison à l'interne. Nous reconnaissons bien que la sous-traitance implique souvent un gros travail pour ce qui est de négocier le contrat, atténuer les risques, assurer le contrôle de la qualité et pourvoir à l'administration.
- Les budgets initialement établis ont été respectés et ils ont été financés par des mesures d'efficacité opérationnelle. Notre expérience du marché nous fait dire qu'une telle entreprise représente des budgets de millions de dollars, qui sont par ailleurs essentiels pour maintenir la qualité et les normes du service de manière à fidéliser les consommateurs et à en attirer de nouveaux.
- En nous basant sur le coût par film regardé, nous affirmons que l'Espace de visionnage en ligne et son association avec des sites partenaires (et la nécessité qui en découle de numériser le contenu de manière à être exploitable dans ces sites) est, pour le gouvernement fédéral, le moyen le plus rentable de mettre les films de l'ONF à la disposition de la population canadienne.

### *2.3.3 Utilisation du programme comme moyen efficace et efficient de faire en sorte que la population canadienne voie les films de l'ONF*

Dans la présente section, nous déterminons si, pour le gouvernement fédéral, ONF.ca est ou non le moyen le plus efficace et le plus efficient de faire en sorte que la population canadienne accède aux films de l'ONF.

Pour déterminer s'il s'agit d'un moyen efficace, nous devons évaluer les circuits présents sur le marché. Sans revenir sur toutes les méthodes de visionnage, nous commenterons la propension de la population canadienne à consommer du contenu en ligne.

Tableau 19 – Auditoires mondiaux en ligne en 2010 selon comScore

### Online landscape worldwide 2010

Canada maintains its position as the most engaging online audience, ranking among the top markets in average hours and visits per visitor in Q4 2010

Location	Total Unique visitors (000)		Average hours/visitors		Average pages/visitors		Average visits/visitors	
	Q4 2010	Q4 2009	Q4 2010	Q4 2009	Q4 2010	Q4 2009	Q4 2010	Q4 2009
Worldwide	1,314,031	1,206,146	23.1	23.1	2,133	2,252	53.0	54.6
Canada	22,945	23,138	43.5	42.2	3,349	3,793	95.2	88.8
China	287,451	232,037	13.5	15.6	1,238	1,599	38.6	57.7
U.S.	181,239	172,194	35.3	33.3	2,953	2,822	80.6	70.8
Japan	72,913	69,826	18.4	20.0	1,928	2,108	43.6	47.3
Germany	49,257	45,216	24.1	22.0	2,858	2,854	60.0	58.7
Russia	45,692	36,589	21.8	16.5	2,704	2,399	52.9	44.5
France	41,827	39,137	26.6	28.1	2,752	2,934	68.7	70.3
India	41,170	36,535	11.9	12.1	1,089	1,183	30.6	27.1
Brazil	39,335	32,849	25.8	27.0	2,089	2,672	56.5	58.8
UK	38,581	37,674	32.3	31.3	2,883	2,735	69.4	60.3
S. Korea	30,155	29,424	27.7	35.6	4,093	4,986	50.1	72.5

PwC

Source: ComScore Inc.

Ce tableau montre que la population canadienne a une très forte propension à choisir de consommer du contenu en ligne (dans nombre de cas, la plus forte propension au monde); il convient donc parfaitement de faire en sorte que les films de l’ONF soient accessibles en ligne. C’est pourquoi nous devons déterminer si ONF.ca est le moyen le plus efficace de rendre les films de l’ONF accessibles en ligne à la population canadienne. La solution de rechange serait de faire appel à des tiers dotés d’une plateforme de visionnage (comme YouTube, Netflix, Google, Cineplex, etc.), à des télédiffuseurs (câblodistributeurs, entreprises de radiodiffusion par satellite) et à des distributeurs (télévision, entreprises de télécommunications, télédistribution sans fil).

Le principal problème que pose cette solution de rechange est qu’alors l’ONF ne maîtrise plus la qualité du contenu et doit se conformer à la nature habituellement commerciale des tiers visés. Même si les droits de diffusion ou les subventions peuvent constituer pour eux une compensation partielle (c.-à-d. que les distributeurs disposent alors de fonds supplémentaires), cela ne règle pas vraiment le problème lié au fonctionnement de nombreux systèmes de recherche et de gestion du contenu en ligne. Ces systèmes se basent habituellement sur la popularité et les renvois en fonction de données comme la diversité d’utilisateurs uniques de contenu, si bien qu’il serait de plus en plus difficile de réaliser l’objectif de l’ONF visant à rendre le contenu aussi largement accessible que possible, sans égard à son caractère commercial ou à sa popularité.

Après avoir examiné les nombreuses méthodes utilisables, nous sommes convaincus que le programme ONF.ca est le moyen le plus efficace pour permettre à la population canadienne de voir les films de l’ONF en ligne. Toutefois, nous estimons aussi que l’ONF devrait mieux faire connaître son Espace de visionnage en ligne pour en améliorer l’efficacité en matière de coût par visionnage.

Le rendement d’ONF.ca sur le plan du marketing confirme la pertinence et la popularité du programme. Il est possible de cibler les bons auditoires par des bandeaux publicitaires sur des sites comme Canada.com et MSN. Par de telles campagnes, ONF.ca attire un nombre considérable de visiteurs et, puisque le coût par clic suffit à payer presque entièrement ces campagnes, nous confirmons que les visiteurs sont amenés avec efficacité à l’Espace de visionnage en ligne.

## 2.3.4 Chevauchement avec d'autres programmes fédéraux ou provinciaux

Dans la présente section, nous déterminerons si le programme ONF.ca chevauche d'autres programmes ou services fournis par le gouvernement fédéral ou un gouvernement provincial et si l'activité (accessibilité de la collection de l'ONF) peut être assurée sans ONF.ca.

Il importe de souligner que d'autres sites offrant du contenu se livrent concurrence pour retenir l'attention de la population canadienne. C'est pourquoi ONF.ca doit proposer du contenu pertinent et assez exceptionnel pour mettre en appétit les consommateurs qui cherchent du matériel divertissant, éducatif et informatif. Les sites comme [www.tou.tv](http://www.tou.tv) font fureur et suscitent jusqu'à dix fois plus d'achalandage qu'ONF.ca. Cela s'explique notamment par le fait qu'il s'agit d'un site commercial proposant du contenu populaire, comme les séries télévisées, dont les revenus sont déterminés par la taille de l'auditoire. Le site comprend donc beaucoup de publicité et repose sur un modèle de gestion grâce auquel le contenu le plus en vogue est le mieux placé dans le site. Tel n'est pas le cas pour ONF.ca; il importe donc de ne pas faire de liens comparatifs en utilisant des mesures comme la taille de l'auditoire.

Nous concluons qu'en raison de la nature unique de son contenu et dans la mesure où il peut le distribuer sur le marché, l'Espace de visionnage en ligne ne chevauche pas d'autres services.

## 2.3.5 Collecte de données appropriées

La présente section vise à déterminer si l'ONF recueille des données appropriées pour satisfaire aux exigences en matière de rapports et d'évaluation.

En fait, l'ONF recueille passablement de données sur le rendement d'ONF.ca et, comme pour nombre d'autres entreprises numériques, il faut mettre l'accent sur la collecte de données appropriées (et non pas sur tout ce qui peut se mesurer). Par conséquent, pour déterminer si les données recueillies sont appropriées, il faut d'abord évaluer ce qu'on peut tirer de ces données, pour ensuite voir si elles présentent des lacunes ou s'il n'y aurait pas lieu d'en recueillir d'autres pour assurer une gestion plus efficace. Voici les principales visées d'une telle collecte.

- 1 Données sur les visionnages (où sont-ils? à quelle fréquence regardent-ils le contenu de l'ONF?, etc.)

Essentielles, ces données sont recueillies au moyen d'outils de suivi interne, des outils indispensables pour déterminer les habitudes d'utilisation et permettre d'aiguiller les visiteurs et de leur suggérer d'autre contenu susceptible de leur plaire. À moyen terme, ces données faciliteront vraisemblablement la prise de décisions susceptibles d'accroître l'utilisation et le visionnage du contenu de l'ONF.

- 2 Gestion des coûts (fonctionnement, marketing, technologie, etc.)

L'ONF recueille des données sur les coûts, ce qui est pertinent. Ces données sont importantes parce qu'elles permettent d'évaluer les coûts convenablement et régulièrement pour déterminer le moment auquel il serait peut-être approprié ou possible de sous-traiter certains éléments de l'Espace de visionnage en ligne.

- 3 Revenus

Il deviendra davantage nécessaire de recueillir des données de plus en plus détaillées sur les revenus afin de mieux comprendre les habitudes de consommation des auditoires. De la sorte, sous réserve de respecter la réglementation usuelle sur la protection des renseignements personnels et la sécurité, on pourra utiliser les données pour recommander davantage de contenu à l'auditoire en fonction des habitudes d'utilisateurs ayant un profil de visionnage semblable.

---

#### 4 Commentaires des consommateurs

L'ONF effectue régulièrement des sondages d'opinion publique (par exemple, par l'entremise de Harris/Decima). Il faudrait toutefois examiner les commentaires des utilisateurs pour mieux mesurer la réaction des auditoires au visionnage de contenu précis de l'ONF. De plus, les habitudes de visionnage évoluent (jours de la semaine, heures des séances, etc.). Il importe de suivre de près ce genre de données, car les préférences des consommateurs continuent de changer.

#### 5 Mesure de la qualité

Plusieurs outils externes servent à recueillir les données, dont Net Insight, Impromptu et Cognos. Ces outils reposent sur des mesures qui sont des normes reconnues dans toute l'industrie des médias en ligne, quoiqu'on leur reconnaisse des limites ou qu'il faille user de prudence au moment d'associer des données obtenues à l'aide de ces différents outils, car ils ne mesurent pas les mêmes choses.

---

## 3.0 Conclusions

Avant 2008, les revenus apportés par la télévision ainsi que les auditoires étaient importants pour l'ONF; il s'agissait d'un circuit de distribution non négligeable. Mais ce circuit a connu des difficultés : d'une part, les productions n'étaient pas clairement associées à l'ONF et, d'autre part, les revenus et les auditoires diminuaient rapidement. Les ventes de DVD faiblissaient aussi promptement.

L'ONF s'est rendu compte qu'il lui fallait changer de cap pour s'attaquer directement à ces défis. Les raisons sous-jacentes à ces diminutions étaient essentiellement fondées sur les changements d'habitudes des consommateurs et le fait qu'ils se tournaient de plus en plus vers la technologie et le contenu. Plus précisément, la population canadienne adoptait rapidement Internet comme moyen privilégié de consommation de contenu. L'Espace de visionnage en ligne ONF.ca a été lancé pour réagir aux changements d'habitudes des consommateurs canadiens; pour attirer les auditoires, il fallait leur offrir dès le premier visionnage une expérience de qualité comparable à ce qui se fait de mieux sur le marché. L'objectif à long terme est d'utiliser le poids de ces auditoires connus pour tirer plus d'argent de leur valeur.

Grâce à la décision de créer un environnement API ouvert et intégré, l'Espace de visionnage en ligne a rempli ses principales promesses. Il en est résulté un environnement rentable dans lequel les consommateurs regardent le contenu de l'ONF de leur choix, et la qualité du visionnage n'a rien à envier à une installation de production. Il s'agit là d'un élément particulièrement important quand les consommateurs choisissent de longues vidéos (plus de 40 min en moyenne), au contraire d'autres sites en ligne comme YouTube, où la durée moyenne du visionnage est de seulement quelques minutes. La création de l'environnement à l'interne suppose de pouvoir s'adapter aux nouveautés futures en fonction des préférences des consommateurs ou d'autres objectifs, comme les applications pour tablettes électroniques, les films haute définition ou même les films 3D.

Nul doute que l'ONF entreprend une lourde tâche s'il veut que l'Espace de visionnage réponde à de nombreux besoins différents, tant sur le plan de ce que les consommateurs veulent comme contenu que sur le plan opérationnel pour livrer ce contenu (technologie, services, nouvelles plateformes et évolution des attitudes sociales). Il faut donc constamment surveiller les préférences des consommateurs, être à l'écoute, et aussi investir suffisamment dans la technologie, les plateformes et le contenu futur pour réagir en temps voulu aux tendances et aux besoins. Nombre d'exemples montrent qu'il s'agit d'un art et non d'une science, et que l'entreprise numérique doit à la fois jouir d'une liberté de décision sur le plan opérationnel pour soutenir les développements et les tendances, mais qu'il faut aussi user de rigueur sur le plan structurel pour déterminer ce qui sera développé et programmé dans le site et à quel moment ce sera fait. Nous avons constaté que, pour ce qui a trait à l'Espace de visionnage en ligne, les processus opérationnels sont en place et qu'ils ont contribué au succès, au développement et à l'applicabilité des services qui en découlent.

Nous concluons que l'ajout de contenu dans ONF.ca a surpassé de loin les objectifs initiaux d'abord jugés possibles ou réalistes. De manière générale, le succès rapide obtenu auprès des consommateurs désireux de voir du contenu dans l'Espace de visionnage a créé le besoin d'en augmenter le volume. Plus particulièrement, nul ne savait au départ si les longs métrages présentés par ce moyen obtiendraient la faveur du public, et il y avait alors peu de données empiriques sur lesquelles se reposer pour répondre à cette question.

Les résultats ont surpassé les attentes dans presque toutes les catégories, notamment en ce qui a trait : au nombre de visionnages tant au Canada qu'à l'étranger; au temps que les utilisateurs sont prêts à consacrer au visionnage en ligne; aux développements grâce auxquels le contenu est devenu très rapidement accessible sur de nouveaux appareils comme les téléphones cellulaires. Mais la concurrence déjà notable se fait de plus en plus vive avec les sites qui peuvent proposer du contenu différent, mais qui offrent aussi la facilité du visionnage en ligne. Cette concurrence tous azimuts se pratique tant à l'échelle nationale, en français et en anglais, qu'à l'échelle internationale.

# 4.0 Recommandations, réponse de la direction et plan d'action

## RECOMMANDATIONS

### 1. Marketing

Il importera de solliciter encore davantage de suggestions de la part des utilisateurs/consommateurs pour en tenir compte dans la prise de décisions. Ainsi, comme différents modèles de revenus sont envisagés, il faudra évaluer différentes options d'abonnement, différents tarifs et niveaux de service que pourraient souhaiter différents auditoires.

Nous estimons qu'il faut aussi revoir le modèle de gouvernance pour faire autoriser rapidement les messages de marketing de manière à tirer avantage des rabais substantiels souvent consentis à la dernière minute.

#### *Marketing outre-mer*

On peut s'attendre à une croissance notable des auditoires étrangers en utilisant des moyens numériques relativement rentables comme les moteurs de recherche et les médias sociaux.

On doit revoir le niveau des ressources de marketing pour contribuer à atteindre les objectifs d'ensemble d'ONF.ca, car le budget actuel et les activités globales semblent faibles par rapport au vaste attrait de l'Espace de visionnage en ligne.

### 2. Développement continu

L'ONF devra continuer d'investir considérablement dans les développements de l'Espace de visionnage en ligne afin de rester pertinent pour les auditoires futurs. Le changement semble continuer de s'accélérer, particulièrement en ce qui a trait aux options et plateformes de visionnage privilégiées (comme les appareils mobiles et les tablettes électroniques).

La VSD, la diffusion en continu et tous les autres modèles de propriété (directement dans le nuage) seront des moyens importants pour rendre le contenu accessible au plus grand nombre.

#### *Explorer les possibilités de la TVPI.*

Tant au Canada qu'à l'étranger, les consommateurs se connectent de plus en plus pour tirer parti des stations de télévision en accès libre puis branchent leur principal téléviseur à Internet (nombre de téléviseurs ont maintenant cette option). De la sorte, ONF.ca pourra diffuser en continu directement sur les téléviseurs, ce qui pourrait s'avérer très fructueux pour la croissance des auditoires si l'ONF peut trouver une formule d'offre et les partenariats voulus.

---

## RÉPONSE DE LA DIRECTION & PLAN D'ACTION

### Recommandation no 1 - Marketing

La direction accueille favorablement la recommandation concernant l'augmentation des ressources de marketing. La mise au point d'un espace permettant la gestion des utilisateurs (achevée en 2011-2012) améliorera la capacité de l'ONF de surveiller les besoins des consommateurs, d'y réagir rapidement et d'évaluer les nouvelles offres potentielles, la tarification, ainsi que les niveaux de service. Étant donné que le cybermarché devient de plus en plus concurrentiel, il importe d'accroître les ressources affectées au développement de nos activités en ligne. En matière de gouvernance, l'ONF a entamé des discussions avec le ministère du Patrimoine canadien en vue d'assouplir les règles et, ainsi, de faire la promotion de ses productions en temps opportun.

**Mise en œuvre :** Continue

**Responsable :** Directrice générale, Accessibilité et entreprises numériques (marketing) et commissaire adjoint, Bureau du commissaire adjoint et services institutionnels (gouvernance)

#### *Marketing outre-mer*

La direction accueille favorablement la recommandation concernant l'augmentation des ressources du marketing outre-mer. Bien que l'objectif premier de l'ONF consiste à servir la population canadienne, nous reconnaissons que le marché outre-mer présente aussi un potentiel de production de recettes. À cette fin, l'ONF a récemment signé avec un distributeur en ligne chinois une entente de diffusion de ses productions par l'entremise d'une chaîne Internet spécialisée (une première pour une organisation canadienne). Au cours des deux prochaines années financières, la direction entend rechercher activement des partenariats et des débouchés internationaux, en respectant les limites des ressources disponibles.

**Mise en œuvre :** 2012-2014

**Responsable** Directrice générale, Accessibilité et entreprises numériques

### Recommandation no 2 - Développement continu

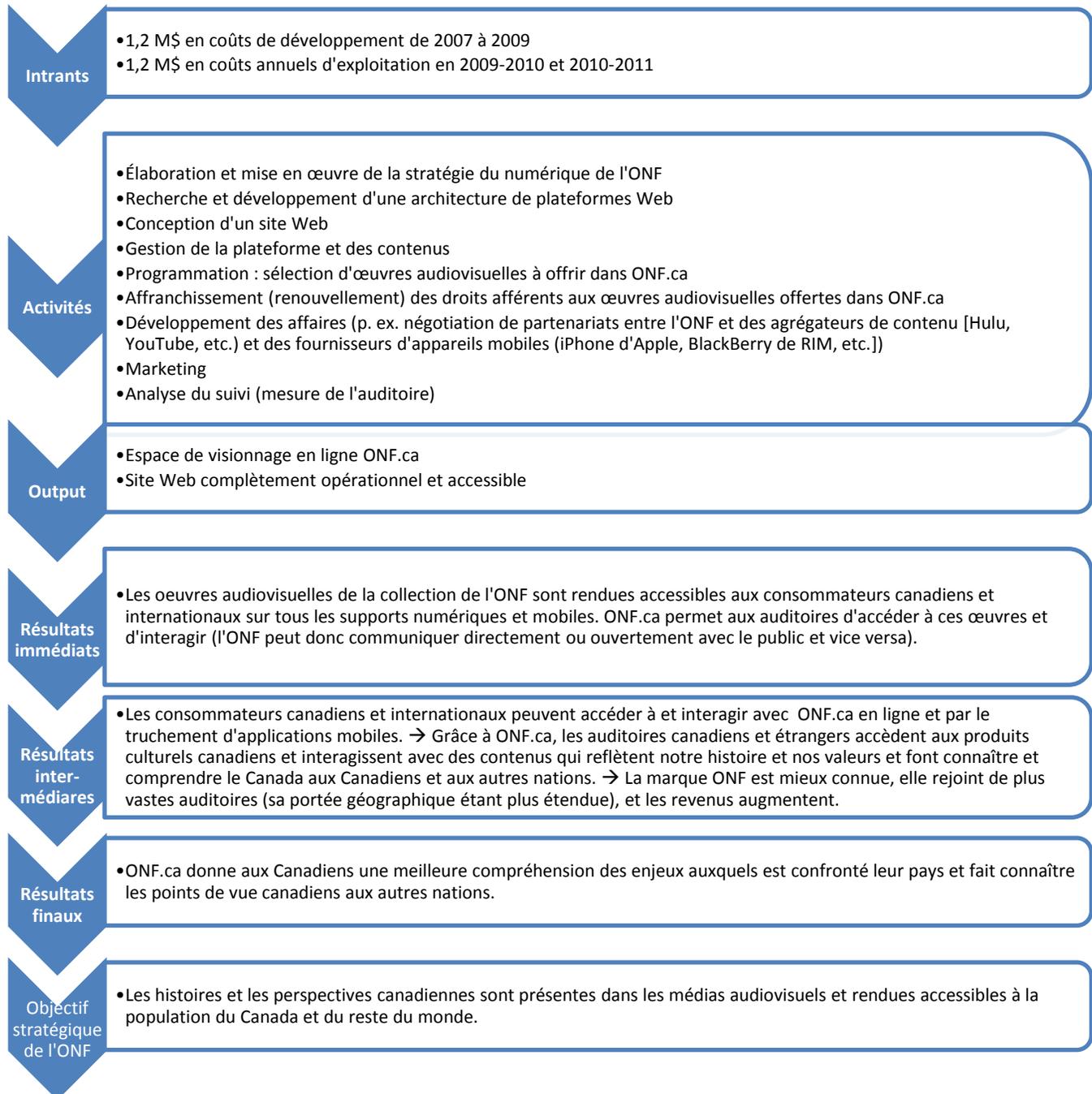
La direction accueille favorablement la recommandation de développement continu et a d'ailleurs intégré le développement continu dans le plan d'action concernant ONF.ca. Les choix faits dès le début ont permis à l'ONF d'élargir et de développer davantage l'environnement d'ONF.ca pour offrir plus de choix aux utilisateurs en matière d'appareils mobiles et de télé par Internet. L'ONF a négocié la création et le placement d'applications avec les principaux fournisseurs de télé par Internet (LG, Samsung et Google/Sony). La surveillance et le développement continus sont essentiels.

**Mise en œuvre :** Continue

**Responsable** Directrice générale, Accessibilité et entreprises numériques

# Annexes

## Annexe 1 : Modèle logique



## Annexe 2 : Grille d'évaluation

Enjeux et questions d'évaluation	Indicateurs de rendement	Méthodologie
<b>Principale question : Pertinence</b>		
<p><i>Question 1 : Besoin continu du programme</i></p> <p>1. Dans quelle mesure le programme continue-t-il de répondre (à un besoin démontrable et est-il réceptif) aux besoins des Canadiens?</p>	<p>Données probantes attestant du besoin continu de l'accès numérique aux productions de l'ONF</p> <p>Données probantes attestant qu'ONF.ca fournit un produit/service exclusif</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen de la documentation</li> <li>- Analyse documentaire (p. ex., tendances de l'industrie)</li> <li>- Sondage en ligne</li> </ul>
<p><i>Question 2 : Conformité aux priorités du gouvernement</i></p> <p>2. Les objectifs d'ONF.ca sont-ils conformes (i) aux priorités actuelles du gouvernement du Canada et (ii) aux objectifs stratégiques de l'ONF?</p>	<p>Conformité des objectifs d'ONF.ca aux priorités actuelles du gouvernement fédéral</p> <p>Conformité des objectifs d'ONF.ca aux objectifs et aux résultats stratégiques de l'ONF</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen de la documentation</li> <li>- Entrevues avec des intervenants clés</li> </ul>
<p><i>Question 3 : Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement</i></p> <p>3. Dans quelle mesure le gouvernement fédéral a-t-il un rôle à jouer et des responsabilités dans la prestation d'ONF.ca?</p>	<p>Conformité d'ONF.ca avec les lois, les politiques et les programmes du gouvernement fédéral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen de la documentation</li> </ul>
<b>Principale question : Rendement</b>		
<p><i>Question 4 : Réalisation des résultats escomptés</i></p> <p>4. Le programme est-il mis en œuvre/exécuté selon sa conception? Quels résultats ont été atteints? Quels sont les points forts et les points faibles de la conception de cette initiative?</p>	<p>Pourcentage de la population canadienne qui affirme avoir vu une production de l'ONF</p> <p>Nombre total de visionnages canadiens et internationaux par canal d'accès</p> <p>Nombre total de visionnages par niveau d'interaction (visionnages anonymes, enregistrés ou clients)</p> <p>Pourcentage de la population canadienne qui accède à la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen de la documentation</li> <li>- Analyse quantitative (données statistiques)</li> <li>- Entrevues avec les intervenants clés</li> <li>- Sondage en ligne</li> </ul>

Enjeux et questions d'évaluation	Indicateurs de rendement	Méthodologie
	<p>programmation de l'ONF</p> <p>Pourcentage de la population canadienne qui utilise des produits de l'ONF, y accède et les regarde</p> <p>Nombre de clients, utilisateurs et membres de l'auditoire rejoints</p> <p>Reconnaissance critique (prix, etc.)</p>	
<i>Question 5 : Démonstration d'efficacité et d'économie</i>	Évaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production des extraits et aux progrès réalisés concernant l'atteinte des résultats escomptés	- Entrevues avec les intervenants clés
5. La structure de gouvernance d'ONF.ca est-elle efficace?		
6. L'affectation des ressources de cette initiative se fait-elle de façon appropriée? Les ressources d'ONF.ca sont-elles adéquates?	Le coût de mise en œuvre du programme dépasse-t-il les affectations de fonctionnement standard? La prestation respecte-t-elle le budget? La surveillance financière est-elle exercée?	- Examen de la documentation - Entrevues avec les intervenants clés
7. Pour le gouvernement fédéral, ONF.ca est-il le moyen le plus efficace et le plus efficient de faire en sorte que la population canadienne accède aux films de l'ONF?	Solutions de rechange Utilisation des ressources Prestation optimale	- Examen de la documentation - Analyse comparative des coûts - Entrevues avec les intervenants clés
8. L'initiative chevauche-t-elle d'autres programmes ou services fournis par le gouvernement fédéral ou un gouvernement provincial? L'activité (accessibilité de la collection de l'ONF) peut-elle être assurée sans ONF.ca?	Chevauchement avec d'autres programmes fédéraux ou provinciaux	- Analyse documentaire - Entrevues avec les intervenants clés
9. L'ONF recueille-t-il des données appropriées pour satisfaire aux exigences en matière de rapports et d'évaluation?	Données sur les mesures de l'auditoire Autres données sur le rendement recueillies par Accessibilité et entreprises numériques	- Entrevues avec les intervenants clés

---

# *Déclaration finale*

## Déclaration de PwC

Nous n'avons fourni ni opinion, ni attestation ni quelque autre forme d'assurance quant à notre travail ou aux données sur lesquelles il se fonde.

La démarche que nous avons suivie en vertu de l'entente ne constitue ni un examen ni une revue conformes aux normes de vérifications ou d'attestation généralement reconnues. Nous n'avons pas vérifié ni ne vérifierons les données qui nous ont été fournies en vertu de cette entente, quelle qu'en soit la source, exception faite de ce qui a pu être précisé dans l'entente ayant donné lieu au travail.

PwC décline toute responsabilité vis-à-vis d'un tiers qui profiterait des services rendus ou les utiliserait, ou encore, qui accéderait à ce rapport.