

Favoriser les arts et le patrimoine en période de changement

Tom Perlmutter

Merci, Messieurs les Ministres Moore et French.

Honorables ministres et invités, j'apprécie cette invitation qui me donne l'occasion de vous adresser la parole, vous qui êtes des acteurs-clés d'une époque des plus marquantes sur le plan des arts, de la culture et du patrimoine.

Je suis très heureux d'être de retour à Terre-Neuve-et-Labrador et de retrouver le ministre French, que j'ai rencontré plus tôt cet été à l'île Fogo au moment du lancement d'un projet de revitalisation. Grâce à une technologie numérique très évoluée, ce projet allie les meilleures traditions culturelles locales et la communauté artistique mondiale. J'y reviendrai.

J'aimerais vous parler de cette période de changement et de ce qu'elle signifie pour nous.

La remarquable introduction du roman *Un conte de deux villes*, de Charles Dickens, me semble tout à fait appropriée :

« C'était la meilleure des époques, c'était la pire des époques, l'âge de la sagesse et aussi de la folie; le temps des croyances et de l'incrédulité; l'ère de la lumière et des ténèbres; le printemps de l'espoir et l'hiver du désespoir; nous avons tout devant nous, nous n'avons rien devant nous. »

Dickens faisait référence à la Révolution française. Aujourd'hui, nous sommes au cœur d'une tout autre révolution, que nous appelons la révolution numérique, mais celle-ci semble susciter la même gamme d'émotions. Ça n'a rien d'étonnant. En effet, cette révolution, par ses répercussions, est tout aussi profonde, sinon plus, que la révolution industrielle de la fin du 18^e siècle et du 19^e siècle. Comme la révolution industrielle, elle touche et influence tout, c'est-à-dire les aspects personnels, sociaux, économiques, politiques et culturels de notre vie. Elle crée de nouvelles industries, transforme les industries existantes et modifie l'organisation du travail et les relations sociales. Elle provoque sans cesse des changements, et ce, plus rapidement que jamais. Elle ronge, elle perturbe, elle exalte, elle terrifie.

Pensez au fait que plus d'un milliard d'utilisateurs – près de 20 % de la population mondiale – naviguent sur Internet. Un être humain sur cinq est branché, au-delà des frontières, des langues et des cultures. Et ce nombre croît quotidiennement. L'incidence des technologies mobiles est encore plus grande en raison de leur capacité à joindre les populations là où les lignes terrestres et l'électricité ne se rendent pas.

En passant, l'été dernier, je suis allé dans des régions éloignées de l'Ouganda et du Rwanda où il n'y a pratiquement aucune infrastructure, mais où six entreprises concurrentes offrent des services de téléphonie cellulaire. Évidemment, pour recharger les piles de leur téléphone, les gens doivent marcher jusqu'au centre communautaire de leur village, situé à des kilomètres. Mais ils sont branchés sur le monde. Les retombées économiques ont été importantes et immédiates. J'ai discuté avec un jeune entrepreneur qui conçoit des applications de messagerie SMS pour que le gouvernement local, les ONG et les organismes humanitaires puissent transmettre de l'information cruciale aux agriculteurs sur le terrain. Ces nouvelles technologies, ces nouvelles applications et ces nouvelles méthodes de culture peuvent favoriser la stabilisation de l'approvisionnement alimentaire, l'accroissement de la richesse dans les régions rurales et l'amélioration de la qualité de vie. Il y a sans doute là une leçon à tirer sur les avantages de la concurrence.

Les Canadiens sont parmi les plus grands utilisateurs des technologies numériques. Selon un rapport publié en 2009 par comScore, l'univers des médias numériques a crû de 11 % au cours des trois dernières années. Cette semaine, une nouvelle étude révèle qu'en 2009, les dépenses publicitaires ont diminué dans pratiquement tous les médias canadiens alors que les recettes publicitaires en ligne ont bondi de 14 %. Les recettes liées à la publicité en ligne sont sur le point de supplanter les recettes générées par la publicité dans les quotidiens en tant que deuxième source de revenus publicitaires après la télévision. Deloitte prévoit que les recettes provenant de la publicité en ligne seront équivalentes à celles de la télévision d'ici quelques années et que ceci aura d'importantes répercussions sur nos modes de financement de la programmation audiovisuelle canadienne.

En moyenne, 24,5 millions de Canadiens naviguent sur Internet chaque mois. C'est un des taux d'utilisation les plus élevés du monde. En mars dernier, Ipsos a annoncé que l'utilisation hebdomadaire d'Internet par les Canadiens dépassait pour la première fois le nombre d'heures que ceux-ci consacrent à l'écoute de la télévision.

Fait tout aussi important, les Canadiens sont les plus grands consommateurs de vidéos en ligne. De 2008 à 2009, l'écoute de fichiers vidéo en transit a augmenté de 123 %, ce qui équivaut à une moyenne de 263 vidéos par utilisateur par mois. Le temps que passent les Canadiens à regarder des vidéos en ligne a fait un bond encore plus impressionnant, de 169 %. À la fin de 2009, un utilisateur passait en moyenne 20,6 heures par mois à regarder des vidéos en ligne. Bien que YouTube ait la plus grande part de ce marché, soit 30 %, on a quand même constaté une augmentation considérable parmi les sites à longue traîne, comme celui de l'ONF –, qui détiennent 55 % du marché.

Les incidences sur les industries culturelles canadiennes ont été très importantes. Au cours des 50 dernières années, nous avons instauré, aux échelons fédéral et provincial, un ensemble

complexe de politiques et de mesures de soutien destinées aux industries des arts et de la culture. Cet ensemble était fondé sur un univers protégé par des obstacles à l'entrée, par des règlements, comme ceux relatifs aux quotas visant le contenu, et par des mesures bien établies de monétisation du contenu. Et cet ensemble, souple et durable, a su s'adapter au changement. Par exemple, nous sommes passés avec succès d'un univers composé de moins d'une dizaine de chaînes à un univers composé de 500 chaînes, malgré l'inquiétude que suscitaient à l'époque les répercussions éventuelles de la fragmentation de l'audience sur la qualité de la programmation canadienne. En fait, le nombre d'émissions canadiennes a augmenté, et les producteurs privés ont pris un essor.

Cependant, les défis d'aujourd'hui ne sont peut-être pas du même ordre. Quand nous sommes passés de 5 à 500 chaînes, les radiodiffuseurs, qu'ils soient traditionnels ou spécialisés, n'ont pas perdu la maîtrise de leur univers. La technologie numérique est venue tout bouleverser. Certains diront que l'aspect négatif des technologies numériques est qu'elles permettent aux utilisateurs d'ignorer les frontières et les méthodes traditionnelles de présentation et de consommation du contenu. Le marché tel que nous le concevions – avec une case pour le cinéma, une case pour la télévision payante, une case pour les chaînes traditionnelles, une case pour les chaînes spécialisées et une autre pour la vidéo domestique – est en péril. Ce modèle aura peut-être bientôt autant de valeur que le télégramme chanté, voire moins.

Voici un autre exemple de la nature et de la rapidité du changement. Il y a quelques mois, le *New York Times* publiait un article sur le dixième anniversaire de la fusion entre Time Warner et AOL. Vous vous rappelez sans doute qu'à l'époque, cette fusion était censée marquer l'univers du numérique, qui venait à peine de naître. En mariant les technologies anciennes et nouvelles, on croyait avoir créé le géant des médias de l'avenir. Ce géant est tombé de haut. Voici ce que Gerald Levin, l'architecte de cette fusion, avait à dire à ce sujet :

« À l'époque, j'ai cru que c'était à cause du choc des cultures et d'une mauvaise analyse de la bulle Internet, mais, après mûre réflexion, je crois que cette fusion a été défaite par Internet lui-même. Selon moi, personne n'aurait pu le prévoir. La marche inexorable d'Internet a fini par écraser sa propre création, soit AOL, le Google de l'époque. C'est AOL qui donnait accès à Internet, mais AOL était fondé sur les modèles d'affaires des médias traditionnels, des modèles qu'Internet a fait tomber. C'est à cause de ça que Google a pu naître. »

Il y a 10 ans, AOL semblait aussi indestructible que Google semble l'être aujourd'hui. Google a justement 10 ans. YouTube a fêté récemment ses cinq ans. Twitter a été lancé en mars 2006, et Facebook a débordé du milieu universitaire il y a à peine quatre ans. Aujourd'hui, seulement quatre ans plus tard, un Canadien sur deux a un profil Facebook.

Le fait est que l'univers numérique est en constante évolution et que nous n'avons aucun moyen de prévoir de quoi il aura l'air dans cinq ans, ni qui en seront les leaders. Peut-être qu'ils n'existent pas encore. Peut-être qu'ils seront canadiens. Compte tenu de tout le talent et de toute l'intelligence qu'on trouve chez nous, il faut nous demander pourquoi aucun des gros acteurs de l'univers numérique n'est canadien. Que pouvons-nous faire pour que ça change?

Si la vague provoquée par la technologie numérique aujourd'hui est si puissante, c'est qu'elle comble deux besoins essentiels : le besoin d'exercer un plus grand contrôle sur sa vie et le besoin irrésistible de s'exprimer, d'être des acteurs plutôt que des observateurs. À mon avis, c'est un des grands moteurs de la croissance incessante et de la force des réseaux sociaux, qui représentent aujourd'hui 40 % de l'utilisation d'Internet au Canada. Ajoutez à ça le nouveau visage du pays, et vous verrez que des transformations sociales très intéressantes sont en train de se produire. En effet, d'ici quelques dizaines d'années, selon les projections sur la diversité de la population canadienne, nos grands centres urbains compteront un nombre important de membres de minorités visibles, comme nous les appelons, soit 60 % à Toronto et à Vancouver, 35 % à Calgary et à Ottawa, et près de 30 % à Montréal, à Edmonton et à Winnipeg. Ce n'est pas le cas dans l'ensemble du pays, et les proportions ne sont pas les mêmes partout, mais ces centres urbains sont habituellement les moteurs de nos industries culturelles et médiatiques.

La nouvelle démographie du Canada constitue probablement un avantage concurrentiel déterminant dans l'univers numérique mondialisé. Notre diversité sans pareil nous permet de communiquer avec le reste du monde comme nul autre pays ne peut le faire.

Nous parlons de la révolution numérique principalement dans le contexte d'une stratégie économique et de la concurrence mondiale, mais il y a plus encore. Autant le numérique démocratise les médias, autant il dissout la cohésion sociale; il facilite la création de communautés d'intérêt tout autant que de communautés. Le paradoxe du monde virtuel, c'est l'isolement dans la connectivité. Ces communautés peuvent aussi inclure les communautés qui ont été laissées de côté, seules du mauvais côté du fossé numérique. Et malgré une culture francophone forte et dynamique, la langue dominante du monde numérique libre et sans frontières est l'anglais; en effet, le français occupe moins de 5 % du Web. Nous devons aller de l'avant, mais être conscients que quelque chose d'important est en jeu ici, qu'il faut réunir les Canadiens et Canadiennes. En oubliant ça, nous nous faisons énormément de tort. Les Canadiens, quelles que soient leurs origines, ont envie de tisser des liens au-delà de leurs intérêts particuliers, comme on a pu le constater pendant les Jeux olympiques de Vancouver, un grand moment de fierté pour eux. Ça touchait une corde sensible. Si nous reconnaissons ça, je crois que le numérique peut devenir un puissant outil au service de la cohésion sociale.

C'est la réalité à laquelle doivent faire face les décideurs quand vient le temps de revoir les politiques et les mesures de soutien pour assurer la pertinence, la vitalité et le succès des

industries culturelles dans les cinquante prochaines années. Mais comment s’y prend-on devant tant de priorités concurrentes et devant l’obligation de contenir le déficit? Comme je l’ai mentionné, je suis conscient du fait que les effets de la révolution numérique ne sont pas pareils partout. Dans le Nord et les régions rurales du pays, les problèmes d’accès sont pressants.

J’ai pensé, dans ce contexte, qu’il était pertinent d’examiner la manière dont l’Office national du film avait relevé le défi numérique. Comment transformer une institution septuagénaire et vénérable en une institution jeune et dynamique? Comment délaissier les méthodes éprouvées au profit de méthodes audacieuses? Comment devenir pertinent? Comment justifier l’investissement des deniers des contribuables dans les institutions culturelles? Pouvons-nous apprendre des autres?

Bref aperçu. L’ONF a été créé en 1939 pour faire connaître et comprendre le Canada aux Canadiens à une époque où il n’y avait guère d’autres moyens de le faire. Depuis, il s’est constamment adapté aux nouvelles réalités pour demeurer un producteur et distributeur public distinctif. Ce n’est pas un organisme de financement, comme Téléfilm, qui favorise la croissance de l’industrie. Son rôle consiste à créer du contenu que le marché ne peut offrir. Au cours de son existence, l’ONF a produit quelque 13 000 œuvres, remporté au-delà de 5 000 prix nationaux et internationaux. Il a recueilli 70 nominations aux Oscars et remporté la célèbre statuette à 12 reprises, soit plus de fois que toute autre organisation en dehors des studios hollywoodiens. À cette liste, s’ajoutent maintenant des prix de l’industrie des nouveaux médias, dont des Webby (cinq nominations cette année seulement), les Oscars du monde numérique. L’année dernière, le 70^e anniversaire de l’ONF a été souligné dans le monde entier : une médaille d’Or lui a été décernée par la ville de Cannes, des hommages lui ont été rendus au Brésil, en Chine, au Japon, aux États-Unis, en Angleterre et dans bien d’autres pays. C’est la marque cinématographique canadienne la plus connue dans le monde, et elle se classe fièrement aux côtés d’autres marques mondialement connues comme National Geographic et Disney. Mais, comme toute institution de longue date, l’ONF a eu ses hauts et ses bas.

Laissez-moi vous dépeindre la situation à l’ONF en 2002, lorsque j’ai pris la tête du Programme anglais. Je me rappelle avoir fait le tour du pays pour discuter avec le personnel de l’ONF. Une chose m’avait particulièrement frappé : les gens me racontaient que lorsqu’ils mentionnaient l’ONF en dehors de l’industrie, la question qui revenait le plus souvent était : « L’ONF existe encore? »

L’ONF avait disparu! Un riche patrimoine rassemblant des œuvres incroyables produites sur plus de 60 ans était tombé dans l’oubli. J’étais atterré. Le problème, c’est que peu de solutions s’offraient à nous pour pallier cette absence sur la scène nationale.

Lorsque je suis devenu commissaire, cinq ans plus tard, le monde avait beaucoup changé. La conversion au numérique était au cœur du plan stratégique que je voulais élaborer, et que nous avons fini par adopter. Voici ce qu'on m'a répondu quand j'ai expliqué ma vision :

- Nous avons besoin de fonds additionnels, sans quoi nous ne pourrions rien faire;
- Il faut oublier cette idée, car ça ne fait pas partie de notre mission; nous sommes l'Office national du film et nous devons nous en tenir à ce que nous avons toujours fait;
- Personne ne nous suivra si nous empruntons cette voie;
- La technologie numérique n'est qu'un engouement passager, vous caressez des chimères.

C'est ce que m'ont dit mes amis.

D'autres ont laissé entendre que j'étais en train de saborder le navire.

Puis, deux mois plus tard, j'ai reçu de bien mauvaises nouvelles. Tout le monde au bureau me regardait l'air de dire « Je te l'avais bien dit! ».

Nous avons demandé au gouvernement un montant important pour numériser la collection de l'ONF, un point tournant de notre passage au numérique, et notre demande avait été rejetée. Cette décision ne visait pas particulièrement l'ONF. Le gouvernement avait des choix à faire, des choix difficiles mais nécessaires.

De nombreuses personnes ont dit qu'il y avait plus rien à faire, qu'il fallait reprendre nos activités habituelles. Le seul problème, c'est que ces activités nous menaient vers une mort lente et certaine. Je ne pouvais pas accepter ça. Il y avait trop à perdre – pour le pays. Laisser filer un tel trésor aurait été une perte inestimable, dont nous n'aurions compris l'ampleur que trop tard. J'ai donc décidé que nous allions faire preuve d'imagination et financer nous-mêmes la conversion au numérique. Et ce n'est pas tout. Nous allions réaliser des économies annuelles équivalant à 5 % de notre budget total et les réinvestir dans notre projet de conversion au numérique — pour rendre notre collection accessible et créer de nouvelles œuvres ainsi que les nouvelles formes d'art et de divertissement de l'avenir. Nous allions le faire chaque année tant que je serais commissaire.

Pour atteindre cet objectif, il fallait faire preuve d'une grande discipline, adopter de nouvelles méthodes de gestion du budget et de nouvelles pratiques organisationnelles. Nous avons réussi. La majeure partie des économies est venue de l'accroissement de la productivité et de l'efficacité, grâce à l'utilisation d'outils numériques de planification des opérations, d'établissement du budget et de gestion, ainsi que dans d'autres domaines plus techniques. Ces

actions nous ont fait réaliser des économies encore plus substantielles, car elles nous ont permis de cerner les chevauchements et les tâches inutiles qui affligent tout organisme au fil du temps.

Cela dit, les meilleurs budgets et les meilleurs plans opérationnels ou organisationnels n'auraient servi à rien sans le talent et l'élan créateurs qui nous ont permis de concrétiser notre vision. Je me rappelle qu'au début, on m'avait proposé une transformation totale de notre site Web. Le tout avait été fait très professionnellement. Un appel d'offres avait été lancé et trois grosses entreprises nous avaient proposé leurs services. Ils allaient venir chez nous et tout refaire, comme on le voit souvent dans les émissions de télé-réalité. Debbie Travis débarque à l'ONF. J'ai dû refuser. Je me suis dit que c'était certainement ce que le présent avait de mieux à nous offrir, mais ce que je voulais, c'était l'avenir. Ce qu'on nous offrait appartenait à un monde dépassé, ancré dans le Web 1.0. Nos prétendus fournisseurs considéraient que c'était la chose à faire puisque le marché était rendu là. Mais ce n'était pas logique. Nous devons avoir une longueur d'avance sur le marché. Nous n'avions pas besoin de créer un nouveau site Web. Nous avons besoin de trouver des façons d'offrir aux Canadiens des expériences mémorables.

Nous avons dû revenir à des notions élémentaires. Qui sommes-nous? Qu'est-ce que nous offrons au juste et comment l'offrons-nous? Pourquoi les contribuables canadiens devraient-ils continuer de financer cette institution publique? L'ennui, avec la proposition qu'on nous avait soumise, c'était qu'elle était « uniformisante ». Elle ne tenait pas compte de la nature particulière des services que nous devons proposer aux Canadiens et au reste du monde, à titre de producteur et distributeur public. Ce que nous devons offrir était très simple, en réalité. Un cinéma. Venez voir des films. Des films qui parlent de vous. Des films qui parlent de nous. Des films que personne d'autre ne pourrait réaliser parce que les modèles économiques ne permettent pas de les tourner ni de les distribuer. L'expérience cinématographique devait être axée sur l'utilisateur : le processus devait être limpide et absorber entièrement le cinéophile. La navigation devait être facile. Le site devait être de grande qualité pour que l'expérience soit agréable. Il devait offrir du contenu en anglais et en français. Et il devait être interactif. Il ne s'agissait pas simplement de télé sur le Web. C'était quelque chose de très différent. Comme il n'existait pas de modèle comparable, nous avons dû l'inventer en bonne partie. ONF.ca, le premier service entièrement bilingue de vidéo en ligne, était né.

Puis, un autre débat a fait rage. J'ai insisté pour que nous diffusions les œuvres gratuitement. La Division de la distribution a cru que je signalais son arrêt de mort. Les recettes de distribution représentaient près de 10 % de notre budget global, et, pour un petit organisme comme l'ONF, la perte d'une partie de ces revenus aurait eu de graves conséquences. Néanmoins, j'ai milité en faveur de la gratuité pour diverses raisons. Tout d'abord, j'étais convaincu qu'il fallait offrir aux Canadiens l'accès à cette collection fabuleusement riche et diversifiée, qu'elle leur

appartenait. J'étais persuadé également que plus on était à la portée de tous, plus les gens auraient envie de voir nos films et que notre objectif principal à court terme devait être de valoriser une des marques les plus remarquables du monde dans le secteur des médias. Enfin, et je le pense toujours, la marque ferait naître de nouvelles occasions d'affaires au bout du compte. L'offre de visionnage en continu est et demeurera gratuite, mais elle ouvre la porte à d'autres modes de monétisation du contenu. À certains égards, ça s'est avéré beaucoup plus vite que j'aurais pu l'imaginer. Nous avons conclu de nouveaux types de partenariats avec YouTube, Vodeo, Boxee et d'autres services du genre. Plus tard au cours de l'année, nous introduirons le service transactionnel qui permettra aux consommateurs d'acheter les productions pour les conserver. Nous n'avons connu aucun déclin dans le marché pédagogique. Au contraire, nous avons conclu des ententes avec un bon nombre de ministères de l'Éducation provinciaux, qui ont acquis les droits d'exploitation du site de l'ONF dans les écoles (le visionnage est gratuit pour les particuliers seulement). Les recettes ne sont pas négligeables. Chaque dollar perçu sert à offrir aux Canadiens un service aussi extraordinaire qu'unique.

De nombreux autres facteurs expliquent la réussite du projet, notamment une réorganisation complète à l'interne, la mise en place de nouveaux processus de travail, l'embauche de personnes ayant de nouvelles compétences et la formation intensive. Du côté de la programmation, et c'est tout aussi important, l'ONF a exploré plus avant l'interactivité et a commencé à créer les formes d'art et de divertissement de l'avenir. Mais c'est là une toute autre histoire.

Le succès a été retentissant. À ce jour, nous avons enregistré plus de 6 millions de visionnages de films de l'ONF sur des plateformes numériques. Au mois d'octobre dernier, l'ONF a lancé son application iPhone; pendant presque une semaine, elle a été l'application la plus téléchargée dans la catégorie divertissement. Elle a fini par se classer parmi les 10 premières applications d'iTunes pour 2009. À ce jour, nous comptons plus de 800 000 visionnages sur le seul iPhone. À la fin de juin, nous avons lancé notre application pour iPad, et elle a immédiatement remporté un succès similaire. (Nous sommes en train de concevoir des applications pour les plateformes RIM et Android.)

Visionner une production en ligne ou sur un appareil mobile ou la regarder sur un téléviseur sont deux choses très différentes l'une de l'autre. Les gens qui consultent le site ONF.ca ont un intérêt manifeste pour son contenu. Ils accèdent au site, ils regardent et décident de rester. Les visionnages complets atteignent en moyenne, dans l'industrie, de 5 à 10 %. Sur ONF.ca, ils s'élèvent à plus de 40 %. Nous enrichissons constamment le site de titres de la collection ainsi que de nouvelles œuvres interactives qui nous aideront à définir notre avenir. Notre public est très enthousiaste. Il est adepte de la transmission aux amis, des réseaux et des microbillets. Notre jeune public a connu un accroissement considérable qui se mesure en énormes

pourcentages. Imaginez, des Canadiens et des Canadiennes qui demandent, recherchent et consomment du contenu canadien distinctif.

Le contexte de visionnage sur notre site est aussi très original. L'œuvre n'est pas isolée. Au contraire, elle fait partie d'un ensemble de productions, ce qui permet à l'internaute de naviguer en franchissant les frontières temporelles, géographiques et linguistiques, et de voir l'œuvre qu'il ou elle a peut-être déjà vue à la télévision d'une façon très différente. L'ONF occupe un créneau à part. Nous n'attirerons jamais les foules comme un Justin Bieber peut le faire, même si nous avons collaboré avec des artistes populaires comme le groupe québécois Malajube. Nous avons tout de même réussi à tailler une place de choix à une marque canadienne prestigieuse à l'échelle mondiale. Nos statistiques de fréquentation et les commentaires du public le confirment.

Un an et demi s'est écoulé, et notre monde s'est transformé. Nous caressons des projets encore plus ambitieux même si nous nous heurtons aux limites des économies à l'interne et du serrage de ceinture. Le danger qui nous guette est plutôt de nous asseoir sur nos lauriers et de croire que nous avons accompli notre mission. En vérité, nous n'en sommes qu'au début. Mais ça aussi, c'est une autre histoire.

Quelles leçons pouvons-nous tirer de notre expérience? À mon avis, elles sont nombreuses.

- Premièrement, le changement doit être un choix conscient. Le jeu a changé : on ne peut plus jouer selon les mêmes règles.
- Deuxièmement, reconnaissez que le changement n'est pas facile. John Maynard Keynes a déclaré : « La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, mais d'échapper aux idées anciennes. »
- Troisièmement, ignorez les rabat-joie.
- Quatrièmement, concentrez-vous sur ce que vous faites le mieux. Vous connaissez mieux que quiconque les besoins de vos communautés et de vos électeurs, qu'ils aient investi les secteurs des affaires, des arts, de la santé, de l'éducation ou de la fonction publique. Votre vision et votre leadership sont essentiels à l'établissement d'une structure permettant de se projeter dans l'avenir. Quand le ministre Moore a décidé que l'ancien Fonds canadien de télévision deviendrait le Fonds des médias du Canada, cela a eu pour effet de faire converger de nombreux cerveaux très rapidement.
- Enfin, nous avons tous établi une communication directe avec nos publics, ce qui peut entraîner d'immenses avantages dans l'avenir. Le processus de consultation en ligne sur la stratégie de l'économie numérique a rassemblé des organismes et des particuliers des quatre coins du pays pour un débat nécessaire. Je dois ajouter que l'habileté du ministre Moore à microbloguer m'a épaté.

Revenons à Fogo. Paradoxalement, le monde numérique nous a libérés pour nous brancher encore davantage aux communautés des quatre coins du pays, physiquement et virtuellement. Notre projet-pilote d'e-cinéma en Acadie nous a permis d'offrir un éventail très vaste d'expériences cinématographiques originales aux communautés francophones qui n'avaient pas les mêmes possibilités d'accès à ces œuvres en tant que communautés et en tant que cinéphiles. L'épanouissement de la culture francophone dans l'univers numérique mondialisé fait partie de nos objectifs. Au mois de juin, notre conseil d'administration s'est réuni pour la toute première fois à Kuujuaq, dans le Nunavik, et à Iqaluit, dans le Nunavut. Les membres du conseil ont été transformés à jamais en voyant la réalité canadienne de près. Ils ont vu comment notre engagement pouvait se perpétuer auprès des communautés et de nos partenaires inuits grâce à un projet d'envergure visant à rassembler, sous forme traditionnelle et numérique, un riche patrimoine constitué d'œuvres pour les Inuits, signées par les Inuits et portant sur les Inuits. Je tiens à remercier le ministre Tapardjuk, qui nous a reçus à l'Assemblée législative, pour son hospitalité. J'aimerais aussi remercier le ministre Blackett pour nos conversations à Banff sur d'éventuels partenariats. Il n'y a aucune région canadienne avec laquelle nous ne collaborons pas d'une façon ou d'une autre. De l'Arctique au Pacifique, en passant par ici.

Nous faisons rayonner notre puissance culturelle à l'échelle internationale, que ce soit avec les e-cinémas établis en partenariat avec nos ambassades à Paris et à Washington; par l'entremise de l'expérience immersive unique que nous offrons aux millions de visiteurs du Pavillon du Canada à l'Exposition de Shanghai en collaboration avec le Cirque du soleil; et grâce à nos ententes internationales avec des pays comme le Japon, le Brésil et la France qui recherchent notre expertise. Si nous sommes aussi présents dans le monde, c'est parce que nous avons nos racines ici, chez nous.

Et à Fogo, nous avons été témoins de la naissance d'un projet qui métamorphosera un village de pêcheurs éloigné en un centre culturel attirant des artistes et des visiteurs de partout dans le monde. L'entrepreneuse sociale Zita Cobb réinvestit dans sa communauté natale, en partenariat avec les gouvernements provincial et fédéral et avec l'ONF, pour créer un lieu de rencontre culturel qui sera doté, notamment, d'un matériel de pointe en art numérique et en cinéma électronique. C'est un projet qui unit l'histoire, le présent et l'avenir. Il rappelle l'importance d'être ancré dans un lieu au sein d'un monde virtuel. Nous savons que ce genre de projet peut changer les communautés et influencer le monde entier. C'est l'expérience qui nous l'a appris.

Pour l'ONF, le partenariat à Fogo est un projet très spécial parce qu'il s'agit d'un retour aux sources, en quelque sorte. À la fin des années 1960, l'ONF a travaillé avec la Memorial University et les communautés de Fogo alors qu'elles traversaient une crise. On

voulait les déplacer. Une série de films produite en collaboration avec les insulaires a permis de réinventer l'avenir de Fogo et de revitaliser son économie. Le « processus Fogo », comme a été baptisée l'expérience, est une des réalisations mémorables du cinéma mondial. Cette nouveauté, née au Canada, sert encore de modèle à ceux qui cherchent à créer une transformation sociale et économique positive. En passant, on peut redécouvrir ces films en ligne sur ONF.ca.

Inventivité, innovation et audace. Je crois que l'avenir nous appartient. Ne le laissons pas nous échapper.