

ANALYSE DES GRANDS FESTIVALS DE FILMS AU CANADA

SOMMAIRE

PAR SECOR CONSEIL

26 JUILLET 2004

MONTREAL – PARIS – TORONTO

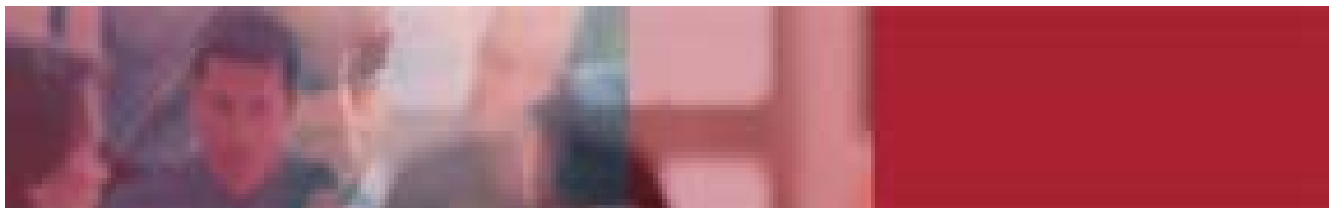


TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	2
1. FAITS SAILLANTS.....	3
1.1 Facteurs de succès	3
1.2 Performance globale des festivals canadiens	7
2. INTRODUCTION	14
2.1 Objectif de l'étude	14
2.2 Approche méthodologique	14
3. LE CONTEXTE INTERNATIONAL	19
3.1 L'évolution de l'offre.....	19
3.2 Les grands festivals et les marchés du film.....	19
4. PROFIL DES FESTIVALS CANADIENS	24
4.1 Le statut légal et la gouvernance	24
4.2 L'organisation	30
4.3 La planification et les outils de suivi et de contrôle.....	33
4.4 La programmation	38
4.5 La fréquentation du grand public.....	48
4.6 La fréquentation des professionnels	50
4.7 La situation financière.....	54
4.8 L'approche marketing.....	58
4.9 Les marchés du film et autres événements professionnels.....	61
5. CONCLUSION	68
ANNEXE – LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES	69

AVANT-PROPOS

Téléfilm Canada, en collaboration avec la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC), a confié à SECOR Conseil la réalisation d'une étude sur les facteurs de succès de quatre grands festivals de films au Canada, soit le Festival International du Film de Toronto, le Festival des Films du Monde de Montréal, le Festival International du Film de Vancouver et le Festival du Film de l'Atlantique (*Atlantic Film Festival*). Ont aussi été associés à cette démarche : le ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir du Québec, la Ville de Montréal et Développement économique Canada.

Le présent document représente la synthèse d'un travail de recherche et d'analyse portant sur ces festivals de films, comportant l'information pouvant être rendue publique. Cet exercice a nécessité une collecte d'information approfondie et a été rendu possible grâce à la collaboration de trois des principales organisations étudiées.

À cet égard, nous tenons à souligner l'ouverture et la participation assidue des principaux dirigeants et des présidents des conseils d'administration du Festival International du Film de Toronto, du Festival International du Film de Vancouver et du *Atlantic Film Festival*, et à les remercier pour leur inestimable collaboration.

De nombreuses autres personnes ont apporté une contribution significative et généreuse à la réalisation de cette étude, soit notamment des représentants du Festival de Cannes, du Festival de Berlin, du Festival de Sundance et du Festival de Rotterdam.

Il est par ailleurs important de mentionner que les dirigeants du Festival des Films du Monde de Montréal, ainsi que le Président du conseil d'administration, ont refusé de collaborer à l'étude. Nous avons toutefois pu colliger un ensemble d'informations dont un certain nombre de données ont été validées par le FFM.

1. FAITS SAILLANTS

L'analyse de quatre festivals de films canadiens, et des contextes national et international dans lesquels ils évoluent, nous a permis d'identifier un certain nombre de facteurs de succès — qui correspondent aux attentes des différents partenaires et clientèles de ces festivals — et de faire un diagnostic sommaire des festivals canadiens par rapport à ces critères.

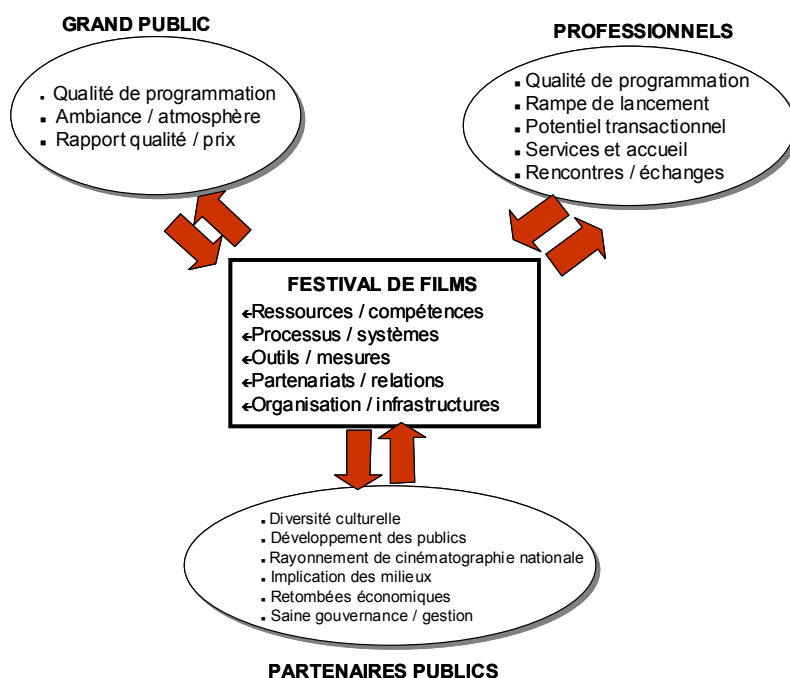
1.1 FACTEURS DE SUCCÈS

La performance des festivals de films majeurs doit généralement être mesurée en fonction des trois principales catégories d'intervenants à qui ils s'adressent, soit :

- Le « **grand public** » : les spectateurs du festival qui forment une clientèle « globale » constituée de divers segments (jeunes, cinéphiles, communautés culturelles, etc.) que l'on aborde de façon ciblée.
- Les **professionnels de l'industrie du cinéma** : les artisans, artistes et autres professionnels de l'industrie qui participent au festival dans une perspective professionnelle : les réalisateurs, les scénaristes, les producteurs, les distributeurs, les diffuseurs, les comédiens, les journalistes, etc. Cette catégorie est de première importance pour les festivals internationaux majeurs.
- Les **partenaires publics** : généralement des organismes publics et parapublics qui soutiennent les festivals par le biais de subventions, investissements ou commandites et qui sont des partenaires privilégiés des festivals. Au Canada, ces organismes sont nationaux, provinciaux et municipaux.

Chacun de ces groupes a des attentes particulières par rapport aux festivals de films et il importe ainsi d'effectuer l'analyse en les distinguant bien.

SCHEMA 1 : ATTENTES DES TROIS PRINCIPALES CATEGORIES D'INTERVENANTS



1.1.1 LE GRAND PUBLIC

La grande majorité des festivals de films à travers le monde s'adressent à la fois à une clientèle professionnelle et au « grand public ». Contrairement aux marchés du film qui sont réservés aux participants de l'industrie, les festivals touchent généralement un public local (et de touristes) constitué de cinéphiles pour qui ce type d'événement représente une « fenêtre » unique d'accès à un nombre important de films de qualité, à une cinématographie différente, et à une diversité de formes d'expression et de cultures.

Outre les films proprement dits, le grand public aime retrouver l'esprit de « rassemblement » créé par les festivals : un lieu de rencontres entre cinéphiles, de convivialité et de fête, ainsi qu'une occasion de rencontrer les artisans du milieu du cinéma.

L'évaluation du grand public peut se mesurer de diverses façons, mais la **fréquentation** demeure le meilleur indicateur de l'attrait et de la popularité d'un festival. Le nombre absolu de spectateurs provenant du public varie évidemment de façon significative d'un festival à un autre, puisqu'il est directement lié à la taille de la population locale, à l'envergure du festival, à sa spécialisation et à la clientèle visée.

Par ailleurs, d'autres mesures plus qualitatives de satisfaction de la clientèle doivent être utilisées pour juger de la bonne performance de l'événement. Les indicateurs régulièrement mesurés par les festivals qui veulent évaluer la satisfaction du grand public ont trait à :

- **L'appréciation de la programmation** : quantité de films, qualité des films, diversité des films, etc.
- **L'appréciation de l'accueil et de l'environnement** : qualité du personnel, des lieux, des salles, de l'ambiance et des activités en périphérie, etc.
- **L'appréciation de la valeur de l'événement** : rapport qualité/prix, unicité de l'événement, rayonnement, etc.

Il s'agit principalement de variables qualitatives qui mesurent la satisfaction des spectateurs par le biais de sondages, enquêtes ou autres méthodes permettant d'évaluer leur performance sur cet aspect clé de l'événement, et d'apporter des correctifs, au besoin.

1.1.2 LES PROFESSIONNELS DE L'INDUSTRIE DU CINÉMA

La « clientèle » professionnelle des festivals de films est formée à la fois de réalisateurs, de scénaristes, de producteurs, de distributeurs, d'acheteurs, etc., qui ont tous des motivations d'ordre professionnel pour participer aux événements. La présence de nombreux films lors de ces festivals est l'occasion pour certains d'y faire des acquisitions, sélections pour d'autres événements, des critiques... D'autres les utilisent comme véhicule promotionnel, pour planifier des partenariats, etc. Enfin, ils constituent pour les créateurs et artisans un lieu privilégié de rencontres et d'échanges sur des projets, tendances et autres.

Pour que les professionnels puissent atteindre ces divers objectifs, une sélection parmi les nombreux festivals et marchés s'impose. Les principaux critères de choix incluent :

- L'**accès aux œuvres** : capacité d'utiliser le festival comme un lieu de découverte, de visionnement d'œuvres intéressantes (premières internationales ou nationales, nouvelles œuvres, etc.).
- La **rampe de lancement** : capacité du festival d'agir sur la notoriété et le succès éventuel d'un film sur le marché local (couvert par le festival), national ou international.
- Le **lieu de rencontres** : capacité d'attirer des professionnels (entre autres, les principaux acheteurs, producteurs et distributeurs actifs dans les créneaux d'intérêt), capacité de l'organisation de « faciliter » les rencontres, et capacité d'organiser des lieux et forums d'échanges entre professionnels, notamment pour les créateurs.

1.1.3 LES PARTENAIRES PUBLICS

La majorité des festivals de films à travers le monde sont soutenus, à divers degrés, par des organismes publics (nationaux, régionaux et locaux) qui contribuent par le biais de différents mécanismes à favoriser la tenue, le succès et le rayonnement de ces événements.

En fait, le soutien public aux festivals représente un des principaux moyens d'intervention publique dans le secteur du cinéma puisqu'il constitue un levier privilégié pour l'atteinte d'objectifs culturels, dont les principaux sont :

- la **diffusion et le rayonnement des films nationaux** : les festivals représentent des outils de diffusion et de promotion par excellence sur le territoire national et à l'étranger;
- la **diversité culturelle** : la diversification des « voix » cinématographiques, l'accès à des œuvres diverses sur le plan géographique, des sujets, du traitement, etc. et l'ouverture à des films différents des productions commerciales des *majors* américains;
- le **développement des publics** : la contribution à l'éveil du grand public, et particulièrement des jeunes, dans une perspective de constituer de nouveaux auditoires pour le cinéma;
- l'**implication des milieux** : la capacité à créer un réel événement rassembleur et à rallier et impliquer la communauté locale, le milieu des affaires, les partenaires publics et plus particulièrement les professionnels de l'industrie.

En échange de leurs contributions, les gouvernements s'attendent aussi généralement à ce que l'événement soutenu procure des **retombées économiques** (directes et indirectes) significatives au-delà des retombées sociales et culturelles importantes.

Les mesures de soutien aux festivals de films se traduisent principalement par des subventions ou commandites offertes par les organismes publics de différents paliers, visant ainsi à assumer une partie des dépenses de fonctionnement liées à la tenue de tels événements, ou encore contribuer à des initiatives spécifiques (ex. : participation au financement lié aux invitations d'acheteurs étrangers, etc.). Pour justifier l'octroi de ces fonds, les partenaires publics doivent s'assurer prioritairement de la **qualité de l'organisation**, seul réel gage de performance à long terme; une qualité qui se mesure selon des critères d'ordre plus qualitatif.

Les festivals soutenus financièrement devraient notamment être en mesure de démontrer leur capacité à :

- développer en amont des plans stratégiques pluriannuels, impliquant la direction ainsi que les membres du conseil d'administration;
- mettre en place des systèmes de planification, de contrôle et de suivi efficaces des activités et des résultats et développer des indicateurs de performance, permettant de mesurer l'atteinte d'objectifs liés à l'impact du festival;
- utiliser des outils technologiques performants : banques de données, système de billetterie, etc. pour gérer adéquatement l'information et les opérations;
- tisser des liens durables avec les principaux intervenants de la communauté des affaires, les instances publiques (aux niveaux local et national) et les spectateurs;
- assurer la planification et le développement des ressources et le renouvellement des équipes dirigeantes;
- impliquer et encadrer des bénévoles de la communauté dans l'organisation et la tenue de l'événement;
- assurer une bonne communication auprès des différents publics et intervenants (utilisation d'outils marketing performants, stratégie Internet...);
- établir des partenariats porteurs sur la plan international (avec les professionnels, les créateurs, les entreprises, les institutions, les autres festivals...);
- diversifier et élargir les activités, et innover dans l'offre et les pratiques, afin de maintenir le positionnement et d'optimiser l'impact à long terme;
- diversifier les sources de revenus et assurer l'implication du secteur privé dans le financement de l'événement.

Par ailleurs, le facteur de succès ultime pour un organisme à but non lucratif qui reçoit des fonds publics se situe au niveau de sa **qualité de gouvernance**. Une bonne gouvernance assure non seulement une vision, une direction stratégique et des objectifs clairs, mais sert également de « gardien » pour assurer la transparence, la bonne utilisation des fonds et la saine gestion. Plus précisément, les organisations performantes devraient démontrer :

- l'**imputabilité du C.A.** : selon la loi canadienne, les administrateurs d'un organisme sans but lucratif sont tenus d'exercer leur pouvoir avec compétence et diligence au mieux des intérêts de la société, soit une « obligation fiduciaire »;
- une **composition adéquate du conseil et des comités** : qui assure à la fois une bonne représentation des milieux et une combinaison d'expertises administratives diverses et complémentaires pour contribuer et juger de la bonne gestion de l'organisation. Le renouvellement périodique de la composition du C.A. et des comités est également souhaitable;
- une définition appropriée des **rôles du conseil et des comités** : le C.A. doit jouer un rôle de premier plan dans la planification stratégique de l'organisation, la supervision des cadres supérieurs, le contrôle financier, en assurant la protection des avoirs et une transparence totale. L'existence de comités du conseil (ex. : comité des finances) est également le gage d'une gouvernance performante;

- une réelle **implication du conseil et des comités** : assurant une fréquence suffisante des rencontres des membres du C.A. pour veiller à la bonne marche de l'organisation et au suivi financier sur une base régulière, et une organisation efficace des rencontres : préparation d'agendas, de procès-verbaux, etc.

1.2 PERFORMANCE GLOBALE DES FESTIVALS CANADIENS

Le Festival International du Film de Toronto, le Festival du Film du Monde de Montréal, le Festival International du Film de Vancouver et l'*Atlantic Film Festival* doivent tous satisfaire les attentes des trois grandes catégories de clientèles pour être considérés comme des événements performants.

Malgré certains points communs (leur caractère à la fois populaire et professionnel, la nature internationale de leur programmation et l'importance qu'ils accordent à la programmation canadienne), ces quatre festivals ont chacun des positionnements uniques, sont de tailles fort différentes et ont des portées géographiques très variées, et sont ainsi évalués en conséquence.

En tenant compte de ces différences significatives, trois des quatre festivals performant bien dans leur créneau spécifique, à leur échelle respective. Que ce soit sur le plan de l'atteinte des objectifs d'achalandage et d'impact qu'ils se sont fixés, de la satisfaction de leurs différentes clientèles, de leur performance financière, de la qualité de leur organisation et de leur gouvernance. En effet, les festivals de Toronto (TIFF), de Vancouver (VIFF) et de l'Atlantique (AFF) réussissent généralement de façon positive sur l'ensemble de ces critères. Seul le Festival des Films du Monde de Montréal (FFM) affiche des résultats moindres, notamment en ce qui concerne la satisfaction de sa clientèle professionnelle, sa performance financière, la qualité de sa gestion et de sa gouvernance.

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE TORONTO

Fondé en 1976, le Festival International du Film de Toronto (TIFF) est un festival non compétitif à l'échelle internationale, accrédité par la Fédération Internationale des Associations de Producteurs de Films (FIAPF). Le TIFF est reconnu internationalement pour sa performance exceptionnelle sur le plan de sa programmation et de son organisation. De tous les festivals étudiés, il s'agit de la société ayant atteint le niveau le plus avancé de « maturité » organisationnelle, ce qui lui a permis, au cours de la dernière décennie, de se développer en un imposant groupe, le *Toronto International Film Festival Group (TIFFG)*, qui administre de nombreuses activités tout au long de l'année.

Le Festival de Toronto est souvent cité comme l'exemple par excellence de l'événement qui rallie à la fois les communautés professionnelles de la région et le **grand public** qui y participe en grand nombre et pour qui le Festival représente une réelle fête. Le TIFF réussit également à impliquer et mobiliser la communauté des affaires, très visible pendant l'événement, que ce soit au plan des commandites ou de sa participation locale à la fête : organisation de soirées, de « *partys* », etc. L'importante fréquentation du public année après année, le nombre significatif de projections vendues à pleine capacité et l'appréciation des spectateurs face à la programmation et à l'organisation démontrent sa bonne performance sur ce plan. Cette appréciation est confirmée par les résultats d'une récente enquête menée par le TIFF auprès des spectateurs où l'on observe un taux de satisfaction de 95 % par rapport à l'événement. Les 425 personnes

interrogées dans le cadre de cette enquête vantent entre autres l'excellence de la programmation, la variété des films présentés, l'accessibilité des films et l'esprit festif de l'événement.

Reconnu par la **communauté professionnelle** canadienne et étrangère, le TIFF constitue le pôle nord-américain présent dans les « circuits » de tous les professionnels de l'industrie oeuvrant à l'international. Il est décrit comme un événement incontournable qui réussit bien sur tous les critères d'importance : la présence de professionnels (notamment des principaux acheteurs et vendeurs), le potentiel de rampe de lancement sur le plan canadien et à l'échelle internationale pour les films qui y sont diffusés et la capacité d'y faire des affaires et des rencontres. Seul élément négatif mentionné par certains : le Festival souffre de son succès car il est pour certains trop gros, ce qui rend parfois difficiles les rencontres ou la visibilité de quelques plus petites entreprises.

Son succès professionnel réside, par ailleurs, dans sa capacité à migrer du positionnement de « *Festival of Festivals* » – qui demeure en partie valable puisqu'il considère présenter les meilleures productions internationales – vers un événement qui accueille maintenant de plus en plus de primeurs – nord-américaines et internationales – et qui réussit à attirer les professionnels influents de l'industrie internationale. Son positionnement de festival non compétitif lui a aussi grandement servi, puisque cette caractéristique apparaît indéniablement comme un point fort auprès des professionnels de l'industrie, lui conférant un esprit plus convivial et rassembleur.

Quant aux attentes des **partenaires publics** (les gouvernements des différents paliers), le TIFF obtient une évaluation très positive sur leurs objectifs respectifs : place faite au cinéma canadien et reflet de la diversité culturelle, participation et implication des milieux qui en font un événement très rassembleur, rayonnement de Toronto et du Canada à l'étranger, impact économique très positif. Sur le plan financier, la performance est aussi globalement satisfaisante. Le budget du Groupe a crû d'année en année, alors que la part du financement public a considérablement diminué; le TIFF ayant réussi à diversifier ses sources de fonds et à générer des dons et des commandites significatifs. Toutefois, le TIFF a affiché quelques légers déficits au cours de certains exercices financiers des dernières années.

Le TIFFG aura par ailleurs à faire face à un défi de taille au cours des prochaines années : finaliser le financement du *Festival Center* (un complexe immobilier qui abritera les différentes composantes du Groupe ainsi que 3 salles de cinéma, des salles d'exposition, etc., et représente un financement de 200 M\$ en dépenses d'immobilisations, équipement et exploitation) et intégrer cette nouvelle composante à son organisation.

Par ailleurs, le Festival répond aux normes établies par les différents partenaires en matière de gouvernance : un conseil d'administration très impliqué, issu de la communauté, qui représente à la fois le milieu cinématographique, le milieu des affaires et le secteur public, qui se réunit plusieurs fois par année, qui agit comme fiduciaire et réel garant de la performance et de la bonne marche de l'ensemble des activités du Groupe (dont la composante la plus importante est le Festival). Le C.A. s'implique par ailleurs dans la détermination de la stratégie du TIFFG et approuve et suit de façon régulière le budget, le plan opérationnel et l'atteinte des objectifs.

La qualité et le professionnalisme de l'organisation sont les principales forces soulignées par l'ensemble des intervenants. La solide équipe de dirigeants, épaulée par des professionnels chevronnés (une équipe

permanente de 74 personnes pour l'ensemble du Groupe), mène le Festival d'une main de maître, au dire des personnes consultées. Parmi les atouts principaux du Festival, on cite invariablement sa capacité à développer et à entretenir des liens durables avec divers partenaires, tant au niveau des communautés locales que des professionnels (entre autres, son engagement auprès de plusieurs réalisateurs canadiens dont le Festival supporte la carrière) et avec d'autres festivals canadiens et étrangers.

Notre revue interne a confirmé la qualité de l'organisation, notamment la capacité des dirigeants à planifier, contrôler et évaluer en impliquant les membres du conseil et autres partenaires clés, en utilisant des processus et des outils performants et en exerçant un suivi rigoureux des activités. Les dirigeants font aussi preuve d'une excellente maîtrise des stratégies de marketing et de communication auprès de leurs différentes clientèles, notamment par leur degré d'innovation dans leur approche et dans l'utilisation d'outils sophistiqués. Enfin, la formation, le développement des ressources et le renouvellement des équipes de gestion sont des gages de succès de l'organisation qui lui ont permis d'atteindre un niveau de qualité supérieur.

FESTIVAL DES FILMS DU MONDE DE MONTRÉAL

Fondé en 1977, le Festival des Films du Monde de Montréal (FFM) est le deuxième festival de films en importance au Canada. Il s'agit d'un festival international compétitif.

Son positionnement en matière de programmation est celui d'un festival de découvertes, mettant l'accent sur les premières œuvres et les cinéastes encore peu connus. L'organisation allemande *German-cinema* précise d'ailleurs, sur son site Web, que le FFM se spécialise de plus en plus dans un créneau de films internationaux de type « *art house* » qui auront peu d'occasions d'être visionnés ailleurs en Amérique du Nord. La programmation est aussi caractérisée par une grande diversité culturelle : la programmation du FFM est celle qui couvre le plus de pays parmi les festivals canadiens étudiés (71 pays en 2003) et qui accorde, par ses catégories en compétition, une place prépondérante à la cinématographie des grandes régions géographiques (Canada, Etats-Unis, Europe, Amérique Latine, Asie, Afrique, Océanie).

Le FFM parvient à rallier un nombre important de Montréalais du **grand public** (qui inclut une représentation importante des communautés culturelles) qui apprécient la diversité de sa programmation. Vu la grande quantité de films présentés et l'aspect « découverte » de la programmation, la majorité des productions diffusées au FFM n'auront pas l'occasion d'être vues en salle à Montréal ou ailleurs au Québec. Le Festival agit donc comme un circuit de diffusion alternatif pour les spectateurs, pour qui il représente « un véritable cinéclub », ouvert sur la cinématographie mondiale. La fréquentation de l'événement par le grand public (entrées payantes en salle, telles qu'estimées par SECOR), reste cependant relativement limitée pour une ville de l'envergure de Montréal : elle est sensiblement la même que celle du VIFF et significativement inférieure à la fréquentation du TIFF. Suite à une hausse soutenue de la vente de billets entre 1999 et 2002, on constate une baisse des entrées au FFM en 2003. Les données de l'édition 2004 (avec la réouverture du Cinéma Impérial qui était en rénovation lors de l'édition 2003) seront intéressantes à observer à cet égard.

La **clientèle professionnelle** qui fréquente le FFM est constituée entre autres d'ayants droit (producteurs ou distributeurs) qui utilisent le Festival comme rampe de lancement sur le marché québécois, et qui comptent ainsi sur la couverture de presse locale et le bouche-à-oreille pour stimuler l'intérêt d'un film

lors de sa diffusion en salle. Pour d'autres qui le fréquentent, c'est aussi une occasion de rencontrer des collègues professionnels dans un contexte « intime », où l'on ne trouve ni foule, ni frénésie... Pour y amorcer ou conclure des transactions, cependant, les professionnels sont unanimes : le potentiel est très limité, puisque le Marché du film de Montréal ne fait généralement pas partie du circuit des grands acheteurs et vendeurs internationaux. Le Marché est peu fréquenté et la majorité des personnes consultées doutent de son utilité. Par ailleurs, la plupart des créateurs interviewés (réalisateurs, scénaristes...) déplorent ne pas trouver au FFM des lieux ou des forums de rencontres et d'échanges qui font la force de tels événements, en favorisant l'implication du milieu et l'émulation entre professionnels.

Des déficiences se manifestent également au niveau de la direction qui est ouvertement critiquée par le milieu local. Les professionnels de l'industrie cinématographique locale consultés, quoique désireux de conserver un événement cinématographique d'envergure internationale à Montréal, déplorent l'attitude des dirigeants, leur manque d'ouverture et de générosité envers le milieu. On parle ainsi d'un moment charnière dans l'avenir du Festival, puisque ces professionnels admettent que le dialogue souhaité semble désormais impossible. Ces lacunes sont aussi observées par certains professionnels de l'étranger consultés, qui critiquent la qualité de l'accueil et de l'organisation en général.

Concernant les attentes des **partenaires publics**, le FFM affiche plusieurs lacunes, notamment sur le plan de son organisation et de sa gouvernance. D'abord, un manque de transparence, qui s'est entre autres manifesté par un refus de collaborer à cette étude. Nous n'avons pu rencontrer ni les dirigeants ni le Président du C.A. du Festival et n'avons eu accès à aucun document autres que ceux détenus par les institutions publiques qui financent le Festival. De plus, nous n'avons obtenu qu'une validation partielle de l'information factuelle requise.

En ce qui a trait au conseil d'administration et autres structures décisionnelles, n'ayant pu rencontrer le Président du C.A. et n'ayant eu accès à aucune donnée sur la fréquence et le contenu des rencontres des 7 membres du conseil (dont font partie les deux principaux dirigeants du Festival), il nous est impossible d'évaluer si le C.A. remplit adéquatement le rôle qui lui incombe. Par ailleurs, le peu de représentation du milieu du cinéma au sein du conseil reflète à nos yeux le manque de collaboration avec les professionnels d'ici, souvent déploré lors des entrevues.

Sur le plan de sa performance financière, on constate que le budget (excluant les commandites sous forme de services) est resté relativement stable au cours des dernières années alors que ceux des autres festivals canadiens (calculés sur la même base) ont tous connu de forts taux de croissance. Le Festival a affiché des légers déficits au cours de quatre des exercices financiers des cinq dernières années. Enfin, après 27 années d'existence, le FFM est de loin le festival canadien, parmi ceux étudiés, qui reçoit le plus de financement public et qui récolte la plus faible part de commandites en argent (en proportion des revenus totaux).

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE VANCOUVER

Fondé en 1982, le Festival International du Film de Vancouver (VIFF), troisième festival canadien en importance, constitue l'événement cinématographique le plus important de tout l'Ouest canadien. Il est la principale composante d'une organisation, le *Greater Vancouver International Film Festival Society*, qui prend de l'expansion tout en prenant racine dans sa communauté, en particulier avec l'ouverture

prochaine du *Film Centre* qui abritera ses bureaux ainsi qu'une salle de cinéma et des infrastructures de production et d'exposition.

Le positionnement du Festival est principalement populaire, puisqu'il s'agit d'un événement rassembleur pour l'ensemble des communautés locales. Il représente par ailleurs la plus grande fenêtre sur les films de l'Asie de l'Est en dehors de l'Asie.

Le VIFF parvient à attirer chaque année plusieurs touristes et professionnels d'autres provinces canadiennes et de la côte ouest américaine. Il a réussi à se démarquer par la qualité de sa programmation et à être apprécié pour son aspect « intime », la qualité et le professionnalisme de son organisation et l'esprit de fête qui y règne.

L'intérêt du **grand public** est très révélateur de la popularité de l'événement puisque la fréquentation a augmenté de façon soutenue au cours des dernières années et qu'en termes relatifs (en fonction de la population locale), elle dépasse largement celle des autres festivals canadiens. Le Festival a su développer un positionnement unique de programmation (autour de trois grands piliers : les documentaires, les films canadiens et les films de l'Asie de l'Est) qui attire les foules et satisfait les auditoires de cinéphiles, fidèles année après année. Le VIFF est d'ailleurs réputé pour l'implication des diverses communautés qui composent le grand Vancouver, incluant les publics d'appartenances ethniques et culturelles diverses. Cette appréciation se reflète également par le nombre important de bénévoles (plus de 700) et l'implication de plusieurs entreprises locales et nationales établies à Vancouver qui se traduit très positivement en termes de revenus de commandites.

Le Festival est aussi grandement apprécié par la **clientèle professionnelle**, pour qui il s'agit d'un événement ayant une programmation internationale, à forte portée nationale. Les participants de l'industrie (entre 800 et 900 personnes chaque année) vantent la qualité de son organisation, le professionnalisme de ses dirigeants et la qualité de ses services. De taille plus modeste que le Festival de Toronto, le VIFF est considéré comme une occasion unique de visionner des films dans une ambiance conviviale. Il est, par ailleurs, reconnu pour la place prépondérante qu'il accorde aux cinéastes (qui représentent plus du tiers des participants de l'industrie) et particulièrement aux cinéastes canadiens qui sont invités en grand nombre chaque année. Les trois grands piliers de sa programmation en font un événement spécialisé reconnu par le milieu professionnel canadien et étranger.

Les professionnels qualifient le Festival d'excellente rampe de lancement pour le marché de l'Ouest canadien, et ainsi plusieurs producteurs, distributeurs et autres ayants droit canadiens et étrangers acceptent chaque année de diffuser au VIFF de nombreux films de qualité, sachant que le succès en salle au Canada en sera amélioré. Cependant, l'absence de marché et le faible nombre de premières diffusées font en sorte qu'il ne s'agit pas d'un événement fréquenté par les principaux acheteurs et vendeurs internationaux.

Autre composante du *Greater Vancouver International Film Festival Society*, l'événement professionnel *Trade Forum* (qui se tient simultanément au Festival) agit comme un pôle d'attraction pour le milieu du cinéma et de la télévision de l'Ouest canadien. Sa fréquentation a cependant diminué sensiblement en 2003 puisque seuls 336 participants y étaient accrédités contre 600 l'année précédente. Le *Trade Forum* demeure ainsi un sujet de préoccupation pour la *Society*, notamment en ce qui concerne son financement.

Quant à sa performance auprès des **partenaires publics**, elle est globalement satisfaisante. La présence de nombreux représentants des professionnels du cinéma, de la télévision et de la communauté des affaires dans la composition du conseil d'administration est fort appréciée et le gage d'une grande participation des milieux. Par ailleurs, l'implication des membres du C.A., pour assurer une saine gestion et agir comme fiduciaire, explique la croissance importante des revenus de l'événement au cours des dernières années. La création de comités permanents relevant du C.A. serait sans doute souhaitable pour assurer une gouvernance encore plus performante pour cette organisation en croissance.

Sur le plan financier, les revenus croissent à un rythme sensiblement supérieur à celui des dépenses, dégagant ainsi un surplus chaque année. Cette croissance est attribuable à la forte hausse des revenus autonomes (billetterie et commandites) qui permettent au Festival de Vancouver de dépendre très peu des fonds publics (les subventions représentent une part de ses revenus totaux très inférieure à celle des autres festivals canadiens).

L'équipe du VIFF fait preuve de grandes capacités sur le plan organisationnel et réussit à « livrer » un événement d'envergure malgré des ressources relativement limitées. L'implication de nombreux bénévoles constitue à cet égard un important gage de succès et de reconnaissance par la communauté locale. Le Festival a également réussi, au fil des ans, à établir de nombreux partenariats auprès d'entreprises, de professionnels de l'industrie et d'autres festivals de films avec qui il collabore sur une base continue, dans une perspective à long terme. Notre revue interne a par ailleurs confirmé le professionnalisme et l'engagement de l'équipe dirigeante et sa capacité à bien gérer les ressources et harnacher les forces du milieu pour assumer son développement futur. Pour ce faire, l'organisation devrait cependant se doter de systèmes et d'outils plus performants et sophistiqués afin d'atteindre un degré de professionnalisme compatible avec ses ambitions.

FESTIVAL DU FILM DE L'ATLANTIQUE (*ATLANTIC FILM FESTIVAL*)

Fondé en 1981, le Festival du Film de l'Atlantique (*Atlantic Film Festival (AFF)*) à Halifax est le plus petit parmi les « grands » festivals de films canadiens et a une vocation principalement régionale. Bien que de taille limitée, l'organisation qui chapeaute le AFF, l'*Atlantic Film Festival Association*, gère aussi d'autres activités cinématographiques tout au long de l'année, dont un marché de coproductions, un festival de films pour enfants et une programmation extérieure d'été.

Le Festival a connu une croissance significative au fil des ans, grâce à une programmation qui correspond aux attentes du grand public et des professionnels de l'industrie, dans une atmosphère conviviale. Principal événement cinématographique des provinces de l'Atlantique, il s'agit d'un rassemblement professionnel unique au Canada. Il est aussi une occasion privilégiée pour le public de la région de visionner des films canadiens et étrangers qui ne seraient pas présentés dans les salles commerciales.

Bien que sa programmation soit internationale, elle l'est à un degré beaucoup moindre que les autres festivals. Elle est en très grande partie bâtie autour du cinéma canadien, notamment des productions des provinces de l'Atlantique. Son positionnement cible ainsi fortement le développement des publics, la promotion nationale du cinéma canadien et l'implication de la communauté locale.

La hausse significative de la fréquentation (qui a presque doublé entre 1999 et 2003) et le fait que de nombreuses projections de films canadiens présentés étaient vendues à pleine capacité, confirment l'intérêt grandissant de l'événement auprès du **grand public** et sa contribution au développement des auditoires et à la diffusion et promotion de films canadiens dans un territoire très mal desservi sur le plan cinématographique.

Pour ce qui est de la **clientèle professionnelle**, le AFF remplit un rôle unique dans la région atlantique. Il constitue un véritable lieu de rassemblement et d'échanges pour les quelque 700 professionnels qui le fréquentent chaque année. La programmation étant concentrée en soirée, chaque jour du Festival favorise des rencontres, conférences et ateliers entre professionnels. Compte tenu de sa taille et de sa localisation, les professionnels qui y participent le jugent très convivial et vantent la grande qualité de l'accueil, des services aux participants, de l'information disponible et des conférences et ateliers qui y sont organisés.

Par ailleurs, l'événement *Strategic Partners* est fortement apprécié des participants (constitués principalement de cinéastes et de producteurs). Le Festival a su se distinguer grâce à ce positionnement particulier : un « marché » axé sur la coproduction et le financement, qui cible chaque année un pays ou une région particulière et qui attire de nombreux professionnels étrangers (dont plusieurs sont invités). L'événement a connu sa meilleure année en 2003, atteignant un nombre record de participants provenant du Canada, des États-Unis, du Royaume-Uni, de l'Irlande, etc.

Quant à sa performance au niveau des **partenaires publics**, le Festival de l'Atlantique répond globalement aux attentes. L'engagement clair du conseil d'administration et des comités permanents qui en relèvent à superviser la gestion et la performance de l'événement ainsi que la qualité de l'équipe de direction assurent une gouvernance efficace et transparente. Par ailleurs, la participation et l'appréciation des communautés locales et du milieu du cinéma dans l'événement confirment son caractère rassembleur.

Les capacités organisationnelles de l'équipe dirigeante sont manifestes et confirmées par notre analyse, qui révèle un degré de professionnalisme très élevé pour une organisation d'envergure limitée et qui se traduit notamment dans ses capacités supérieures de planification et de contrôle et l'utilisation d'outils et de systèmes dignes de grandes organisations.

Sur le plan financier, le Festival a réussi à faire croître son budget de façon marquée au cours des cinq dernières années et à générer des revenus de commandites significatifs. Le AFF a cependant fait face à de légers déficits à deux reprises au cours des cinq derniers exercices financiers, ayant enregistré des pertes en 2001 et 2002. La réaction rapide du conseil d'administration pour apporter des correctifs et les efforts constants de la direction ont permis au Festival de dégager un surplus en 2003. Cependant, l'atteinte d'une capacité de financement stable et permettant d'assurer une croissance soutenue dans un marché comme Halifax reste le principal défi à long terme pour l'équipe dirigeante et le C.A..

2. INTRODUCTION

2.1 OBJECTIF DE L'ÉTUDE

L'objectif de l'étude est de doter les partenaires publics qui soutiennent financièrement les événements d'un cadre d'analyse, afin de leur permettre d'évaluer sur une base régulière l'impact de leurs investissements dans des festivals cinématographiques. Plus précisément, l'analyse contribue à évaluer dans quelle mesure ces festivals répondent adéquatement aux attentes de leurs différentes clientèles et aux grands objectifs visés par les institutions publiques, soit :

- d'en faire des événements rassembleurs majeurs pour la population et pour les professionnels de l'industrie;
- de faire de ces événements des pôles culturels et linguistiques distinctifs en Amérique du Nord et de refléter la diversité de l'offre cinématographique internationale;
- de répondre adéquatement aux intérêts spécifiques des différents publics visés, soit notamment le grand public et les professionnels de l'industrie cinématographique;
- de respecter des règles de bonne gestion, particulièrement en matière d'efficacité et de transparence, deux critères essentiels à l'octroi de fonds publics.

À la lumière de cet objectif, SECOR a réalisé une analyse détaillée de l'information disponible (recueillie selon diverses méthodologies) pour les Festivals de Toronto, de Vancouver et de l'Atlantique, qui porte essentiellement sur le positionnement de ces événements (retracant leur évolution et leur situation actuelle), l'évaluation de leur performance en regard des attentes des publics et des participants professionnels et de leur qualité d'organisation. En ce qui a trait au FFM, le manque d'accès à l'information interne a limité notre capacité à analyser les différents aspects de sa performance.

Plus spécifiquement, l'analyse s'est penchée sur les éléments stratégiques suivants pour chaque festival :

- le positionnement,
- la situation financière,
- la gestion des opérations,
- la gouvernance.

2.2 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Compte tenu de la complexité inhérente à l'analyse organisationnelle, nous avons utilisé une approche rigoureuse et stratégique afin de dégager un portrait factuel et pertinent des événements, en les positionnant dans un contexte international plus large.

Cette approche a nécessité l'utilisation de plusieurs méthodologies qui s'appuient, entre autres, sur :

- la réalisation d'entrevues en profondeur avec des professionnels québécois, canadiens et étrangers;
- la tenue de rencontres et d'entrevues téléphoniques avec des dirigeants des festivals visés;
- la collecte d'information interne détaillée sur ces festivals, par le biais de questionnaires;
- la revue de grands festivals comparables à l'international (analyse de meilleures pratiques);

- la tenue de groupes de discussion auprès du public montréalais;
- la tenue d'une rencontre avec les principales associations professionnelles du Québec;
- l'utilisation de l'information secondaire disponible sur les quatre festivals et les comparables.

2.2.1 ENTREVUES AVEC DES PROFESSIONNELS

Une quarantaine d'entrevues ont été réalisées avec des représentants de l'industrie, au Canada et à l'étranger, dans le but de documenter les attentes des professionnels envers les festivals et marchés du film en général, ainsi que leur appréciation spécifique des quatre festivals canadiens.

La répartition des 40 personnes interviewées est la suivante :

- 25 au Canada;
- 15 à l'étranger.

Par ailleurs, la distribution de ces 40 personnes tient également compte d'un souci de représentativité des différentes « clientèles » des festivals et marchés, soit notamment une représentation des principaux groupes de professionnels :

- réalisateurs;
- producteurs;
- distributeurs et acheteurs;
- représentants d'organismes de promotion et de représentation;
- représentants d'autres organisations professionnelles.

Il est à noter que le choix des personnes à interviewer a été fait en collaboration avec Téléfilm Canada et la SODEC. La liste complète est présentée en annexe.

Les professionnels interrogés ont été questionnés sur divers aspects reliés à leur participation aux festivals, dont leurs critères de sélection dans le choix d'un événement, leur circuit annuel de festivals et marchés internationaux, leur appréciation générale des festivals et marchés, les facteurs de succès, etc. Par ailleurs, ces entrevues ont permis de mesurer spécifiquement leur appréciation des festivals canadiens en matière de programmation, d'organisation, de services, d'impact, etc.

2.2.2 ENTREVUES AVEC LES DIRIGEANTS DES FESTIVALS

Un des principaux objectifs du mandat étant de dresser un bilan complet des quatre festivals de films, la tenue de rencontres et entrevues avec les membres du C.A. et les équipes de direction des festivals s'est avérée une composante clé de la méthodologie, permettant à la fois de colliger l'information factuelle requise à l'analyse et de dégager les dimensions qualitatives sur la qualité de l'organisation, de la gouvernance, etc.

Toutefois, les dirigeants du Festival des Films du Monde de Montréal et le Président du conseil d'administration ayant refusé de nous rencontrer, il nous a été impossible d'avoir accès à l'information interne requise portant sur la gestion et la gouvernance de l'organisation.

Au total, 13 personnes ont été consultées :

- Festival International du Film de Toronto : 7 personnes.
- Festival International du Film de Vancouver : 4 personnes.
- Festival du Film de l'Atlantique : 2 personnes.

Le bilan a porté principalement sur les aspects marketing, organisationnel et financier des festivals et de leur composante « marché ». Plus spécifiquement, les éléments suivants ont été approfondis :

- positionnement : mission, stratégie d'ensemble, clientèles, créneaux de programmation, principaux concurrents, etc.;
- gouvernance : statut légal, composition et rôle du conseil d'administration et autres comités, etc.;
- planification : processus de planification et d'évaluation, outils de suivi et de contrôle, etc.;
- organisation : structure de l'entreprise (festival, marché et autres composantes), organigramme, rôles et responsabilités, formation, etc.;
- programmation : méthodes d'approvisionnement, critères et processus de sélection, créneaux de programmation, diversité de la programmation, etc.;
- marketing : stratégies de communication, utilisation de l'Internet, outils promotionnels, relations avec les clientèles, outils de mesure de satisfaction, etc.;
- financement : sources de financement, stratégie auprès des commanditaires, mécanismes d'approbation budgétaire et de suivi financier, etc.;
- marché et autres événements professionnels liés aux festivals : positionnement, financement, fréquentation, services offerts, stratégie marketing, etc.

2.2.3 COLLECTE D'INFORMATION INTERNE

Pour compléter la collecte d'information obtenue grâce aux entrevues internes et afin d'assurer la standardisation et la comparabilité des données, un questionnaire détaillé a été conçu et transmis aux dirigeants des festivals. Ce questionnaire (complété par le TIFF, le VIFF et le AFF) a servi principalement à recueillir des informations de nature quantitative portant, entre autres, sur :

- l'organisation du festival : nombre d'employés et de bénévoles;
- les finances du festival : budget total, sources de revenus, répartition des commandites, principaux commanditaires, sources de financement public, distribution des recettes d'entrées;
- la programmation : nombre de films, répartition des films, provenance des films;
- la fréquentation : nombre de projections, capacité, répartition des entrées, vente de billets et passes, nombre de professionnels, provenance des professionnels;
- la visibilité du festival : nombre de journalistes, nombre de conférences de presse;
- le « marché » et autres composantes professionnelles : nombre d'employés, nombre de bénévoles, budget total, sources de revenus, fréquentation, etc.

2.2.4 COMPARABLES INTERNATIONAUX

L'analyse des comparables internationaux a permis de situer les festivals canadiens dans le contexte international en effectuant une revue et une analyse de modèles étrangers. Cette revue des meilleures pratiques a permis de comparer des événements de mission et d'envergure relativement similaires, et de tirer des conclusions pertinentes sur le positionnement des festivals canadiens sur différents aspects, dont leur statut légal, leur gouvernance, leur organisation, leur performance et leur positionnement.

Plus précisément, cette revue a porté sur quatre festivals de films d'envergure internationale, soit : le Festival du Film de Cannes, le Festival International du Film de Berlin, le Festival du Film de Sundance et le Festival International du Film de Rotterdam.

L'approche méthodologique repose essentiellement sur des entrevues téléphoniques structurées en profondeur avec des hauts dirigeants et autres représentants de ces festivals et une revue de la littérature et des données secondaires disponibles sur ces festivals. La liste des personnes interviewées est présentée en annexe.

Ces personnes ont été questionnées sur le positionnement de leur festival (et marché), sur les facteurs clés d'un festival performant, l'organisation, la gouvernance (la composition et le rôle de leur conseil d'administration), les outils et processus de planification et suivi, les processus de programmation (approvisionnement et sélection des films), la fréquentation par le grand public et les professionnels, l'approche marketing (matériel promotionnel, Internet, etc.) et le financement (commandites, budget, sources de revenus), etc.

2.2.5 GROUPES DE DISCUSSION

Compte tenu du manque d'information disponible sur le FFM, nous avons entrepris une série de groupes de discussion portant sur l'appréciation du Festival par le public montréalais. Quatre groupes de discussion ont été constitués à partir d'une typologie basée principalement sur la fréquence et l'assiduité des spectateurs ainsi que sur leur appartenance à des communautés culturelles. Plus précisément, les quatre groupes représentaient :

- des **spectateurs occasionnels** : des personnes fréquentant le Festival une à quatre fois à chaque édition, depuis plusieurs années et ayant comme langue maternelle le Français;
- des **spectateurs modérés** : des personnes fréquentant le Festival de cinq à dix fois, depuis plusieurs années et ayant comme langue maternelle le Français;
- des **spectateurs assidus** : des personnes fréquentant le Festival plus de dix fois par édition, depuis plusieurs années et ayant comme langue maternelle le Français;
- des **spectateurs multiculturels** : des personnes fréquentant le Festival au moins trois fois par année (qui peuvent aussi être des assidus), depuis plusieurs années, qui appartiennent à une communauté culturelle ou à un groupe ethnique.

L'objectif principal des groupes de discussion était de mesurer de façon qualitative les perceptions face au Festival des Films du Monde de Montréal. Au total, 35 participants ont été invités.

Plus précisément, l'objet des discussions a porté sur cinq grands thèmes :

- l'appréciation globale du FFM : en fonction des attentes, en comparaison avec d'autres festivals, les forces et faiblesses et les principaux points d'amélioration;
- la programmation : qualité des films, nombre de films, horaire, variété et diversité des films;
- le prix et la logistique : tarification (billets et passes) et logistique sur le plan de l'acquisition des billets;
- l'environnement et l'atmosphère : qualité des lieux et des infrastructures (salles), qualité de l'accueil, événements organisés dans le cadre du Festival, etc.;
- les communications : l'appréciation de la couverture médiatique, les outils de communication, le site Internet, etc.

2.2.6 RENCONTRE AVEC LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES DU QUÉBEC

Une rencontre regroupant 11 représentants des associations professionnelles du Québec (à la fois des dirigeants et présidents du C.A.) a également eu lieu afin de documenter le point de vue des professionnels québécois sur le Festival des Films du Monde de Montréal et le Marché International du Film de Montréal.

2.2.7 ANALYSE DE L'INFORMATION SECONDAIRE

Enfin, une revue complète et exhaustive de l'information secondaire disponible (information partiellement disponible pour le FFM) a été réalisée. Cette information comprend, entre autres :

- les rapports d'activités produits par les festivals;
- les états financiers vérifiés des organisations;
- l'information disponible relative à la programmation : programmes, brochures, etc.;
- l'information interne concernant les processus et les systèmes de planification, de suivi et de contrôle : plans stratégiques, plans opérationnels, cheminements critiques, etc.;
- l'information relative à l'évaluation et à la performance des festivals et des marchés (et autres composantes professionnelles) : sondages, enquêtes auprès des diverses clientèles, études de retombées;
- l'information contenue sur le site Internet de chacun des événements.

En outre, une revue de la couverture de presse récente des festivals canadiens étudiés a été effectuée.

3. LE CONTEXTE INTERNATIONAL

3.1 L'ÉVOLUTION DE L'OFFRE

Les festivals et les marchés du film connaissent une véritable expansion partout dans le monde, leur nombre se multipliant d'année en année et leurs thématiques se spécialisant en parallèle. En 2003, on dénombrait plusieurs milliers de festivals de films à travers le monde et il ne semble pas y avoir une région ou un thème qui échappe à l'offre courante : films sur l'art, l'histoire, le documentaire, festivals de films pour enfants, pour gais et lesbiennes, festivals de cinéma muet, de cinéma autochtone, etc.

Il en résulte une polarisation assez marquée des événements, dont certains se distinguent par leur taille et leur envergure, alors que d'autres émergent comme de véritables circuits de distribution indépendants dans des créneaux particuliers.

Cette augmentation du nombre de festivals pousse ceux-ci à se livrer une concurrence de plus en plus féroce et les incite à se démarquer par leur positionnement et la qualité de leur organisation; une tendance qui explique l'émergence de véritables entreprises performantes, en quête de pérennité, d'autonomie et de rentabilité.

3.2 LES GRANDS FESTIVALS ET LES MARCHÉS DU FILM

Selon les professionnels consultés, une cinquantaine de festivals à travers le monde peuvent être qualifiés de « majeurs ». La majorité de ces festivals sont compétitifs (Cannes, Berlin, Venise, Locarno, San Sebastian...), Toronto se démarquant à cet égard. Par ailleurs, certains, tels Rotterdam, Sundance, Chicago, San Francisco, etc., sont des festivals qui ont trouvé un créneau, une thématique, une approche personnalisée et qui font une large part aux cinématographies jeunes, indépendantes, aux découvertes, aux premières œuvres. Plusieurs comportent néanmoins des formules compétitives avec des jurys spécialisés et offrent des prix.

La Fédération internationale des associations de producteurs de films (FIAPF) accrédite, par ailleurs, 50 festivals, dont 45 de longs métrages. Cette accréditation n'est pas l'unique gage de qualité ou de prestige; aucune manifestation américaine (dont le prestigieux Sundance) n'en fait d'ailleurs partie. Cependant, on constate que les grands festivals européens et asiatiques y figurent presque tous. Au Canada, seul Toronto y prend place, puisque le Festival des Films du Monde de Montréal (FFM) n'est plus accrédité depuis le début de l'année 2003 (le FFM s'est retiré de l'accréditation en décembre 2002).

Le **caractère compétitif** des événements peut influencer fortement sur le positionnement d'un événement ou sur l'intérêt qu'on y porte dans la mesure où cette compétition est « reconnue » et porteuse. À titre d'exemple, bien que très peu des producteurs et de distributeurs consultés fréquentent le Festival de Venise sur une base régulière (compte tenu, entre autres, du manque de potentiel pour y faire des affaires), tous sont d'avis que le fait d'y avoir un film en compétition ajoute un élément de visibilité et de prestige qui se traduit souvent en une « valeur » considérable. Outre Venise, on retrouve dans cette catégorie les festivals de Cannes, Berlin, Sundance, mais aussi d'autres festivals d'une plus petite

envergure et un peu plus spécialisés, mais ayant une excellente réputation, tels que Locarno, San Sebastian et Rotterdam.

Il est intéressant de noter que Toronto, le plus grand festival international non compétitif, est reconnu comme un excellent levier pour la promotion et l'impact sur la carrière d'un film, malgré cette absence de compétition.

3.2.1 LES MARCHÉS

Plusieurs festivals de cinéma sont aussi accompagnés d'une composante « marché » où les professionnels de l'industrie (principalement les producteurs, distributeurs, diffuseurs, autres ayants droit et acheteurs) se réunissent pour visionner des films (présentés ou non dans le cadre du festival) et, éventuellement, pour amorcer ou conclure des transactions. Parmi les plus importants, on compte ceux de Cannes (le plus grand marché du monde), de Berlin, mais aussi des marchés plus spécialisés comme ceux de Rotterdam et de Mannheim.

La formule « classique » de ces marchés comporte un ou plusieurs lieux de rassemblement et d'exposition où des « vendeurs » présentent, dans des kiosques, leur catalogue de productions, dont certains droits sont disponibles pour acquisition. On y trouve également des salles de projections où les films sont présentés selon des horaires prédéterminés ou à la demande d'acheteurs. Enfin, la majorité des marchés offrent des services de visionnement par vidéocassettes, permettant ainsi de présenter facilement et rapidement des productions au besoin.

Les marchés « autonomes » sont moins nombreux que ceux associés à des festivals. Dans le secteur du cinéma, seuls deux marchés autonomes sont fréquentés de façon assidue par les professionnels de l'industrie, il s'agit de :

- L'*American Film Market* (AFM) à Los Angeles.
- Le Mifed à Milan.

Il existe également des formules de « visionnements » où certaines régions hôtes invitent des acheteurs potentiels à des projections privées de films récents de leur cinématographie nationale dont les droits sont disponibles. Parmi les plus fréquentés : les Rendez-vous du Cinéma français à Paris en janvier (organisés par Unifrance) et les *Italian Screenings* à Perugia, organisés par *Italia Cinema* en juillet.

On compte aussi des marchés dits non officiels, de type « *sales offices* ». Ces marchés sont dotés de petites structures d'accueil qui agissent comme soutien et facilitent les rencontres et transactions. Ils se limitent principalement aux films présentés au festival. En voici quelques-uns :

- Le Festival International du Film de Toronto, au Canada.
- Le Festival de Sundance, aux États-Unis.
- Le Festival de Locarno, en Suisse.
- Le Festival de San Sebastian, en Espagne.
- Le Festival de Pusan, en Corée.

Enfin, une autre série d'événements de type marché sont davantage destinés aux créateurs et portent principalement sur des projets en développement, les coproductions et la recherche de financement. Ces

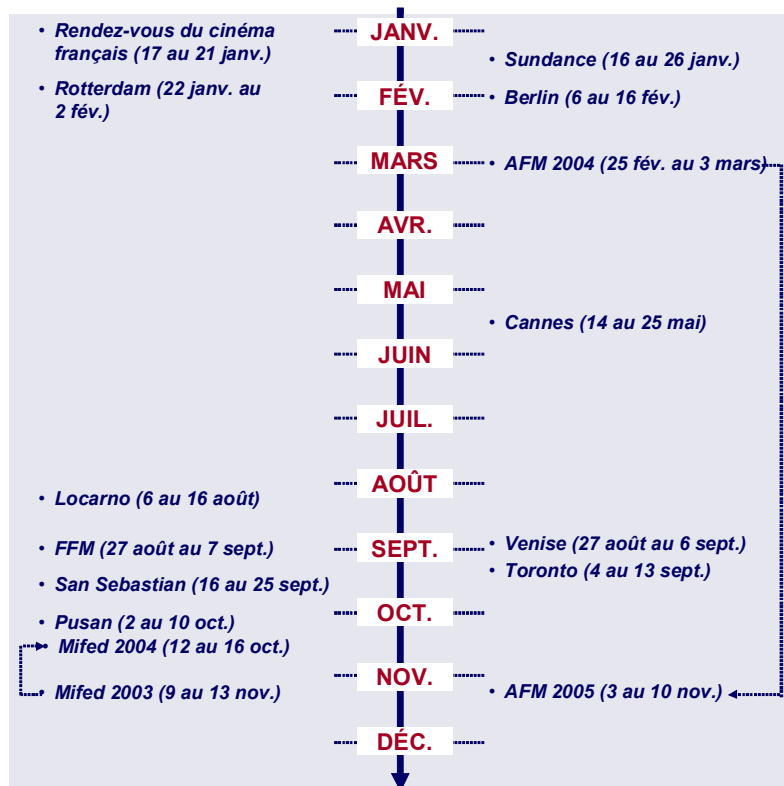
marchés forment un autre pilier de l'industrie et attirent principalement les scénaristes, réalisateurs et producteurs. Parmi ces événements, certains ont acquis une réputation très favorable, dont les suivants :

- *CineMart*, à Rotterdam (dans le cadre du festival).
- *International Film Project*, à New York.
- *International Documentary Forum*, à Amsterdam.
- *The Mannheim Meetings* (dans le cadre du Festival de Mannheim-Heidelberg).
- *Strategic Partners* à Halifax (dans le cadre du Festival du Film de l'Atlantique).

3.2.2 LES DATES DES ÉVÉNEMENTS

Avec la multiplication du nombre d'événements, les professionnels les plus convoités ont l'embaras du choix et se doivent d'être de plus en plus sélectifs dans leurs décisions. Entre autres facteurs, les **dates** où se tiennent ces événements sont déterminantes, puisque la plupart des professionnels qui fréquentent plusieurs festivals et marchés planifient leur année en fonction de saisons et de circuits bien établis, afin de maximiser l'utilisation de leur temps en fonction du potentiel de chaque événement.

SCHÉMA 2 : CALENDRIER DES PRINCIPAUX FESTIVALS ET MARCHÉS DU FILM *



* Dates des festivals pour l'année 2003, sauf lorsque spécifié autrement.

Le choix des dates est si important que certains festivals et marchés vont même jusqu'à modifier celles-ci pour tenter d'accroître la fréquentation ou pour mieux se positionner par rapport à des concurrents.

D'ailleurs, le chevauchement et rapprochement des festivals deviennent de plus en plus fréquents avec la multiplication des festivals dans le monde.

L'AFM a récemment annoncé un changement radical de dates pour 2005, puisqu'il se déplacera de février à novembre et se trouvera ainsi en concurrence directe avec le Mifed, marché qui souffre déjà d'un certain déclin. Le Mifed a ainsi, à son tour, été contraint de devancer son événement (qui se tiendra du 12 au 16 octobre 2004) pour tenter de survivre au déplacement de l'AFM. Selon la revue spécialisée *Le Film Français*, le Festival de Berlin envisage actuellement de devancer ses dates aux tous premiers jours de février, dès 2005, afin de se démarquer de la proximité de la Soirée des Oscars !

Enfin, certains professionnels du milieu croient que la progression du *Tribeca Film Festival* (rassemblé autour des activités de Martin Scorsese et Robert DeNiro à New York), stratégiquement placé en mai (soit quelques mois après Rotterdam et Berlin), pourrait bouleverser l'échiquier actuel sur le territoire nord-américain.

3.2.3 LES MODÈLES ORGANISATIONNELS

Ces dernières années, on assiste à l'émergence ou à la consolidation de grands groupes qui misent sur une **diversification des activités** pour maximiser leur impact. Les organisations développent ainsi une offre cinématographique globale, tout au long de l'année, afin de maintenir un impact au-delà des deux semaines que durent généralement les festivals, d'élargir et de diversifier leurs clientèles et de développer un modèle d'affaires plus stable et offrant une plus grande pérennité. Cette approche permet de capitaliser sur l'intégration et la synergie de diverses composantes complémentaires tout en procurant au festival plus d'autonomie (entre autres, par la diversification des revenus et le contrôle de salles).

Parmi les principales composantes des organisations bâties autour des festivals de films, on retrouve :

- Un marché ou une autre composante professionnelle jumelée au festival.
- Une cinémathèque ou un complexe de salles.
- Des activités de diffusion, tout au long de l'année.
- Des activités éducatives et de formation (ateliers, séminaires, conférences, cours...).
- D'autres festivals de films pendant l'année (notamment des festivals de films pour enfants).

Le Festival International du Film de Toronto fait figure de modèle à cet égard, puisqu'il rassemble toutes ses composantes à l'intérieur d'un même groupe, permettant ainsi l'atteinte de synergies sur le plan des ressources et des compétences, et l'optimisation de l'impact au niveau de l'offre.

Quant au FFM, on constate que plusieurs sociétés apparentées (constituées en entités juridiques distinctes) viennent compléter l'offre globale du « groupe ».

TABEAU 1 : MODÈLES ORGANISATIONNELS DES DIFFÉRENTS FESTIVALS

	TORONTO	MONTRÉAL	CANNES	BERLIN	ROTTERDAM	SUNDANCE
Composante professionnelle	Industry Centre / Sales Office	Marché int'l du film, de la télévision et de la vidéo de Montréal	Le Marché du film de Cannes	European Film Market	CineMart	Sales Office
Cinémathèque / collections	Cinémathèque Ontario Film Reference Library	Cinémathèque canadienne*				
Activités de diffusion	Film Circuit				Tiger Releases (distribution vidéo et DVD) Tigers On Tour	
Salles	Festival Centre (en 2006 / 2007)	Centre Cinéma Impérial*				
Autres festivals	Sprockets (Festival de films pour enfants)	Festival int'l des films de Québec * Festival int'l du film pour enfants de Montréal *		Kinderfest (Festival de films pour enfants)		Online Film Festival
Activités éducatives	Talk Cinema	Institut canadien du cinéma *	Cinéfondation	Talent Campus	Rotterdam Film Course	Une douzaine de programmes

* : Sociétés apparentées.

Source : Données des festivals et compilation Secor.

4. PROFIL DES FESTIVALS CANADIENS

4.1 LE STATUT LÉGAL ET LA GOUVERNANCE

Les festivals recensés sont tous des organismes constitués selon diverses formes juridiques. Dans tous les cas, cependant, il s'agit d'organisations financées en partie par des fonds publics et ayant ainsi une mission et des objectifs qui interpellent diverses parties prenantes, incluant la communauté locale, les professionnels de l'industrie et les institutions publiques.

En Europe, certains festivals sont des entités relevant directement de l'État, comme c'est le cas notamment des festivals de Cannes (une association placée sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication et du ministère des Affaires étrangères) et de Berlin (une division du ministère de la Culture).

Au Canada, les festivals de Toronto, de Montréal, de Vancouver et de l'Atlantique sont tous des entités légales formées en sociétés à but non lucratif. Vu ce statut, tous les festivals doivent faire preuve d'une grande transparence et se doter d'une gouvernance performante, notamment en ce qui a trait au rôle du conseil d'administration et des autres comités. Dans le cas d'organisations autonomes qui ne relèvent pas directement des pouvoirs publics (comme c'est le cas des festivals canadiens), le rôle du C.A. est d'autant plus important qu'il n'existe pas d'autres organes ou mécanismes de suivi et de contrôle formels pour en assurer la saine gestion.

Selon la loi canadienne, les administrateurs d'un organisme à but non lucratif sont tenus d'exercer leur pouvoir avec compétence et diligence au mieux des intérêts de la société, soit une « obligation fiduciaire ». Plus précisément : *le conseil d'administration d'une société sans but lucratif est responsable de la gestion de la société [...] Le conseil est responsable de la supervision des cadres supérieurs, en assurant la planification stratégique et en élaborant et appliquant la politique de la société [...] Lorsque la société est un organisme de bienfaisance, le conseil a un devoir de diligence plus rigoureux en ce qui a trait à la protection des avoirs destinés à des fins caritatives*¹.

Parmi leurs fréquentes responsabilités, les conseils d'administration des festivals de films jouent souvent un rôle prédominant dans la stratégie et les activités de collecte de fonds (comme c'est le cas pour les festivals de Toronto et de Sundance, notamment), ainsi que dans les projets d'infrastructures, souvent des projets significatifs en termes de ressources financières pour les organisations (à titre d'exemple, deux festivals canadiens, Toronto et Vancouver, sont actuellement à planifier ou exécuter la construction de centres pour y abriter les bureaux des organismes, des salles de cinéma et d'autres activités). Il s'agit de projets majeurs et le C.A. – et les comités des infrastructures s'il en existe – ont un rôle clé dans la recherche de financement et le suivi des projets.

En général, les membres du C.A. des festivals de films autonomes ne s'impliquent pas dans des décisions d'ordre opérationnel ou touchant la programmation, l'organisation des événements, etc. Cependant, tout changement majeur d'orientation ou de positionnement (comme un changement de dates) doit être soumis et ratifié par le C.A.

¹ Source : Guide à l'intention des administrateurs des sociétés sans but lucratif, Industrie Canada, 2002.

TABLEAU 2 : STATUT LÉGAL ET CONSEILS DES FESTIVALS

	TORONTO	MONTRÉAL	VANCOUVER	ATLANTIQUE	CANNES	BERLIN	SUNDANCE	ROTTERDAM
Nom légal	Toronto International Film Festival Group	Festival canadien des Films du Monde	Greater Vancouver International Film Festival Society	Atlantic Film Festival Association	Association française du Festival International du film	Berlin International Film Festival	Sundance Film Institute	International Film Festival Rotterdam
Date de création	1976	1977	1982	1981	1946	1950	1978	1972
Entité juridique	Corporation sans actionnaires reconnue par les lois de l'Ontario Organisme à but non lucratif	Corporation sans actionnaires constituée selon la Partie II de la Loi sur les corporations canadiennes Organisme à but non lucratif	Corporation sans actionnaires reconnue par la loi régissant les sociétés de la Colombie-Britannique Organisme à but non lucratif	Corporation sans actionnaires reconnue par le « <i>Societies Act of Nova Scotia</i> » Organisme à but non lucratif	Association française (loi 1901) sous la tutelle du Ministère de la Culture et Communication et du Ministère des Affaires Étrangères	Division du Ministère de la Culture de la République Fédérale Allemande depuis 2002	Enregistrée sous la loi 501.c3 comme une organisation à but non lucratif	Organisation à but non lucratif Le Festival, le Hubert Bals Fund et le CineMart sont 3 activités de la fondation "Stichting Filmfestival Rotterdam"
Conseil d'administration	33 membres élus + 6 ex-officio	7 membres	18 membres: 9 élus et 9 nommés	9 membres (représentation des 4 provinces)	28 membres : 14 élus, 14 nommés	12 membres dont 8 nommés	25 membres élus pour 3 ans	6 membres nommés
	6 rencontres / an	nb. de rencontres non disponible	6 rencontres/ an	6 rencontres/ an	6 rencontres/ an	2 rencontres / an	2 rencontres/ an	5 rencontres/ an
Comités	2 comités permanents : finances et nomination 6 comités consultatifs	Information non disponible	Aucun permanent (ad hoc seulement)	Comités de rémunération, nomination et finances	Comité de nomination	Aucun	C.E. Comités des finances, développement, membership, Fonds de dotation	Aucun

Sources : Données des festivals et compilation Secor.

Le nombre de membres du C.A. varie grandement d'un festival à un autre : généralement entre 9 et 28 membres (dont tous n'ont pas nécessairement le droit de vote). Aux extrêmes, se retrouvent Rotterdam et Montréal (6 et 7 membres, respectivement) et Toronto (près de 40 membres). Les membres du C.A. se réunissent en moyenne 5 à 6 fois par année et tiennent une assemblée annuelle des membres, dans le cas des organisations fondées sur un membership (ex. : *Greater Vancouver International Film Festival Society* qui compte 41 000 membres). La majorité des organisations n'ont qu'un ou deux comités permanents relevant du C.A. (généralement « nomination et rémunération ») ; seuls quelques-uns en ont davantage (Toronto et Sundance).

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE TORONTO

Fondé en 1976, le Festival International du Film de Toronto (TIFF) fait partie d'un groupe formé de plusieurs composantes. Ce Groupe est plus que la somme de ses divers éléments, mais bien une seule entité qui a une mission, une seule vision (l'accès aux films du monde, le développement d'auditoires, l'éducation des publics et la préservation et la diffusion du cinéma canadien) et qui jouit d'un ensemble de leviers pour atteindre ses objectifs. Outre le Festival, les principales composantes du *Toronto International Film Festival Group* (TIFFG) sont :

- La *Cinematheque Ontario* : un programme qui célèbre tout au long de l'année l'histoire et les réussites du cinéma : rétrospectives, hommages, séries thématiques, etc.;
- *Film Circuit* : un circuit de diffusion de films internationaux à travers 120 communautés dans tout le Canada et qui fait circuler les films canadiens à l'étranger;
- La *Film Reference Library* : une vaste collection de matériel relié à la cinématographie canadienne en langue anglaise (incluant les archives de cinéastes tels que Atom Egoyan, David Cronenberg, Bruce McDonald, etc.);
- *Sprockets* : un festival international de films pour enfants;
- *Talk Cinema* : une série de diffusions exclusives des meilleurs films, suivies de discussions avec des critiques de cinéma et des cinéastes;
- *Canada's Top Ten* : un événement annuel qui reconnaît et honore l'excellence du cinéma canadien.

Par ailleurs, le TIFFG devrait d'ici la fin 2006, début 2007, emménager dans le nouveau complexe *Festival Centre*, un immense projet immobilier qui deviendra le nouveau « toit » de l'organisation, et qui permettra au groupe de tripler le nombre de films présentés pendant l'année et de multiplier par quatre son auditoire annuel. Outre les bureaux du Festival et des autres composantes du Groupe, le *Festival Centre* abritera 3 salles de cinéma, un centre de conférence, des salles de projection, des salles d'exposition, une billetterie, etc.

Le Groupe possède aussi un marché « informel », géré par le *Industry Centre*, dont la mission est de réunir des producteurs, réalisateurs, acheteurs, agents de vente, financiers et autres professionnels pour qu'ils puissent développer un réseau de contacts efficace. Les services du *Sales Office* (bureau qui fait partie du *Industry Centre*) permettent aux personnes accréditées de se rencontrer, stimulant ainsi l'achat et la vente de films présentés au Festival.

La gouvernance est d'une extrême importance pour le TIFFG, comme le révèle l'énoncé de valeurs dans le plus récent plan stratégique de l'organisation (2003-2005). On y cite notamment : l'imputabilité complète de l'organisation envers les employés et les partenaires financiers, la responsabilité fiscale, la quête d'excellence, la collaboration avec la communauté, l'industrie et les partenaires publics.

Le conseil d'administration du TIFFG compte 33 membres avec droit de vote, auxquels s'ajoutent 6 membres ex-officio. Les membres du C.A. sont pour la plupart issus de la communauté locale et choisis de façon à représenter le milieu cinématographique ainsi que le milieu des affaires de Toronto. Ils sont recrutés également en fonction de leur capacité à contribuer ou aider (par leurs réseaux de contacts) à la collecte de fonds de l'organisation.

Deux comités permanents relèvent directement du C.A. : le comité des finances et le comité de nomination et gouvernance. Quant aux comités consultatifs, ils sont au nombre de six :

- comité des infrastructures,
- comité des relations gouvernementales,
- comité de marketing,
- comité de commandites,
- comité de planification stratégique,
- comité de campagne de collecte de fonds.

À ces comités permanents s'ajoutent occasionnellement des comités ad hoc dont le mandat et la durée de vie sont limités.

Le C.A. se réunit six fois par année, incluant l'assemblée générale des membres. Comme il se doit, un ordre du jour est préparé et « circulé » avant chaque rencontre accompagné des documents pertinents, et des procès-verbaux sont rédigés et conservés après chaque réunion.

Les rôles et responsabilités du conseil d'administration du TIFFG comprennent : la participation à la préparation du plan stratégique triennal et son approbation, l'approbation du budget et du plan opérationnel (incluant la tarification) et le suivi financier tout au long de l'année. Le directeur général présente son rapport au C.A. après chaque édition du Festival.

Comme mentionné précédemment, le C.A. joue un rôle très important dans la collecte de fonds, et est notamment très impliqué dans le suivi et le financement du *Festival Centre*.

FESTIVAL DES FILMS DU MONDE DE MONTRÉAL

Fondé en 1977, le Festival Canadien des Films du Monde (nom légal) est constitué selon un modèle de corporation à but non lucratif, sans actionnaires (partie II de la Loi sur les corporations canadiennes). Le Marché international du film, de la télévision et de la vidéo de Montréal fait partie de la même entité (même direction et même conseil d'administration).

Les compagnies apparentées au FFM (ayant certains administrateurs communs mais étant constituées en sociétés distinctes) incluent :

- le Centre Cinéma Impérial inc.;
- le Festival international du film de Québec inc.;
- l'Institut canadien du cinéma (qui gère, entre autres, le Festival international du film d'animation d'Ottawa);
- la Cinémathèque canadienne inc.;
- le Festival international du film pour enfants de Montréal inc.

Par ailleurs, la Fondation du Festival des Films du Monde, constituée selon la partie 3 de la Loi sur les compagnies canadiennes, est un organisme de charité où siègent des représentants de la communauté des affaires de Montréal.

N'ayant eu accès à aucune information interne et n'ayant pu rencontrer de membres du C.A. (comme nous l'avons fait pour les trois autres festivals canadiens), nous avons peu d'information concernant la gouvernance du FFM. Tout au plus, nous possédons la liste des membres du conseil. On y compte 7 membres, tous de Montréal, incluant les deux principaux dirigeants du Festival. Le FFM a également mis en place un conseil d'honneur où siège notamment Gérard Depardieu.

Nous n'avons pu obtenir copie de procès-verbaux ou d'ordres du jour de réunions du conseil, pas plus que de savoir à quelle fréquence le C.A. se réunissait (selon les dirigeants du FFM, le nombre de réunions est conforme aux politiques établies pour les organismes culturels à but non lucratif). Nous n'avons pas non plus été en mesure de savoir si des comités du conseil existaient et, le cas échéant, quel est leur rôle.

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE VANCOUVER

Fondé en 1982, le Festival du Film de Vancouver fait partie d'une organisation plus large, le *Greater Vancouver International Film Festival Society*, qui offre pendant l'année des présentations extérieures et qui, sous peu, exploitera le *Vancouver International Film Centre*, un complexe qui abritera les bureaux administratifs du Festival, une salle de cinéma de 180 places, des installations de production et de postproduction et une salle d'exposition multifonctionnelle.

Un événement professionnel est organisé en parallèle du Festival : le *Trade Forum*, qui réunit généralement près de 600 personnes de l'industrie (mais qui comptait seulement 336 participants en 2003). Y participent des entreprises et organismes qui présentent leurs produits et services. Une série de rencontres sont aussi organisées, portant par exemple sur l'état du marché international de la production de films, les sources de financement, la coproduction, etc. Cet événement professionnel joue un rôle important dans la promotion de l'industrie du cinéma et de la télévision dans l'Ouest canadien.

Le VIFF est une organisation à but non lucratif constituée en société, selon la loi de la province de Colombie-Britannique, sans actionnaires. Le VIFF est aussi reconnu au niveau fédéral comme organisme de bienfaisance. Selon la loi, toute personne voulant assister aux films du VIFF doit être âgée de 18 ans et plus, et être membre de la société qui comptait, en 2003, 41 000 membres (cotisation de 2 \$).

Le conseil d'administration compte 18 personnes, dont 9 élues par les membres, avec droit de vote. Neuf autres membres sont nommés et siègent au conseil, mais sans droit de vote. Les 9 membres élus ont tous des mandats de trois ans, et la composition du C.A. est ainsi renouvelée au tiers chaque année. Le C.A. se réunit 6 fois par année, incluant l'assemblée annuelle des membres. Il n'y a aucun comité permanent du conseil ; cependant, des comités ad hoc sont formés au besoin.

Les membres du conseil sont issus de l'industrie cinématographique locale, du milieu des affaires et des organisations publiques de Colombie-Britannique. On y retrouve notamment des représentants de BC Film, de la ville de Vancouver, de BCTV, de CBC, en plus de professionnels (avocats, banquiers, etc.).

Le rôle du C.A. est principalement lié au budget et à l'ensemble du suivi financier, et à tout ce qui a trait à la collecte de fonds. Il n'est pas systématiquement impliqué dans la planification stratégique de l'organisation, sauf dans des dossiers majeurs. À titre d'exemple, l'ouverture prochaine du *Vancouver International Film Centre* a occupé la majeure partie des réunions du C.A. depuis quelques années,

notamment en ce qui concerne la conception du projet, la collecte de fonds (une vaste campagne a été lancée pour le financement du centre) et le suivi des coûts pendant la construction.

FESTIVAL DU FILM DE L'ATLANTIQUE (ATLANTIC FILM FESTIVAL)

Fondé en 1981, l'Association du Festival du Film de l'Atlantique comporte quatre principales composantes :

- *Atlantic Film Festival* (24^e édition);
- *Strategic Partners* : marché de coproduction (7^e édition);
- *ViewFinders* : Festival international de films pour enfants (3^e édition);
- *AlFresco filmFesto* : programmation extérieure pendant l'été (4^e édition).

Le AFF ne possède pas ses propres locaux, mais envisage au cours des prochaines années de se doter d'une « maison » (si cela est possible financièrement), afin d'y installer ses bureaux et, potentiellement, une salle de cinéma.

Le Festival de l'Atlantique est gouverné par un conseil d'administration de 9 membres représentant l'industrie du cinéma, les membres de la communauté, les gens d'affaires, etc. De par la nature particulière de son mandat, le Festival de l'Atlantique s'assure d'avoir une représentation au conseil des quatre provinces de l'Atlantique. Le conseil se réunit 6 fois par année, incluant l'assemblée générale.

Le rôle du C.A. est celui d'un « *steward* » qui veille à la bonne gestion de l'organisation et à sa bonne performance. Il participe donc à la définition des orientations stratégiques et des questions financières, sans toutefois être impliqué directement dans les opérations. Outre un comité exécutif, trois comités permanents relèvent du C.A. : le comité de nomination, le comité de rémunération et le comité des finances.

Le C.A. accorde une importance primordiale à la saine gestion financière. À titre d'exemple, en 2002, le C.A. a réagi rapidement pour remédier au déficit encouru et a mis en place des procédures strictes de suivi et de contrôle des dépenses et a effectué une analyse coût / bénéfice détaillée de chacune de ses activités. Les corrections apportées ont permis de dégager un surplus substantiel en 2003.

COMPARABLES INTERNATIONAUX

Le conseil d'administration du **Festival de Cannes** compte 28 membres, dont 14 sont élus et 14 nommés pour une durée de 3 ans. Le C.A. se réunit 5 à 6 fois par année. Selon les statuts et règlements de l'Association, les membres du conseil d'administration du Festival de Cannes ont l'ultime responsabilité de choisir et d'inviter les films qui seront présentés en Compétition et Hors Concours (Article 3 du Règlement) et de désigner les membres du jury ainsi que son Président pour les films de longs métrages (Article 7 du Règlement). Un seul comité permanent relève du C.A., il s'agit du comité de nomination.

Le **Festival de Berlin** est sous la gouverne d'un conseil d'administration de 12 personnes, dont la majorité (8) sont nommées par l'État (représentants des ministères de la Culture, des Affaires étrangères, et des Finances). Les autres membres sont élus et incluent un représentant de la ville de Berlin et trois

personnes de l'industrie : une personne représentant le milieu du cinéma, une le milieu du théâtre et une les centres d'exposition.

Le **Festival du Film de Sundance** relève du *Sundance Film Institute* qui est gouverné par un « *Board of Trustees* » de 25 personnes élues pour une période de trois ans et qui chapeaute le comité exécutif et trois comités permanents : le comité des finances, le comité de développement et le comité du fonds de dotation. Le C.A. se réunit deux fois par année.

Enfin, le **Festival du Film de Rotterdam** a un C.A. composé de 6 membres qui se réunissent 5 fois par année. Les nouveaux membres du C.A. sont proposés et nommés par les membres en poste en collaboration avec la directrice générale.

4.2 L'ORGANISATION

Pour assurer la tenue et le succès d'événements d'une complexité logistique comme un festival de films, la qualité de l'organisation est un facteur critique déterminant. Ainsi, il est nécessaire que les dirigeants et autres employés possèdent toutes les compétences et le professionnalisme essentiels à l'organisation d'un tel événement. La taille des différentes équipes qui gèrent les grands festivals de films canadiens (et les autres composantes de leurs groupes) varie de façon significative. Ceux de plus petite envergure : Atlantique et Vancouver comptent sur 8 ou 9 permanents, alors que le nombre maximal d'employés pendant la tenue du festival atteint environ 70. À l'autre extrême, Toronto (l'ensemble du Groupe) a une équipe permanente de 74 personnes, se chiffrant à 612 lors de l'événement. Il est à noter que le FFM parvient à gérer un festival d'envergure avec une équipe restreinte, formée de 10 permanents (qui compte plus de 100 personnes lors de l'événement).

Quant aux bénévoles, le Festival de l'Atlantique en compte 290, celui de Vancouver 700 et celui de Toronto plus de 1400.

TABLEAU 3 : EMPLOYÉS DU FESTIVAL (INCLUANT LE MARCHÉ) (2003)

	TORONTO	MONTRÉAL	VANCOUVER	ATLANTIQUE
Permanents	74	10	8	9
Contractuels	12	15	4	5
Pigistes	526	88	60	52
Total	612	113	72	66
Bénévoles	1 431	n.d.	700	290

Source : *Données des festivals.*

La **formation** fait partie intégrante de la bonne gestion des ressources humaines d'un festival. Étant donné l'ampleur des événements, le nombre de participants et l'extrême complexité logistique lors de la tenue des événements : accueil, vente, organisation d'événements, sécurité, etc., il est essentiel que toute personne qui œuvre pour l'organisation (comme employé ou bénévole) ait suivi une formation rigoureuse. Les employés contractuels et les bénévoles des grands festivals doivent donc généralement suivre des sessions de formation avant le début de l'événement. Ces sessions utilisent des manuels de formation indiquant les normes à respecter (manuel de l'employé).

Par ailleurs, le **renouvellement et la planification de la relève** sont des éléments clés pour assurer le succès à long terme des festivals de films. Tous les événements majeurs à travers le monde qui parviennent à conserver un positionnement de qualité et une bonne performance au fil des ans ont su renouveler l'équipe de dirigeants, amener du sang neuf et former une relève éventuelle.

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE TORONTO

L'équipe de base du Groupe est constituée de 74 personnes permanentes qui sont pour la plupart impliquées de près ou de loin dans l'organisation du Festival. Un certain nombre d'entre elles ont cependant des responsabilités précises qui ont trait aux autres composantes du Groupe et qui y consacrent la majeure partie de leur temps ; c'est le cas de l'équipe de *Film Circuit*, de *Talk Cinema*, du *Film Reference Library*, de la *Cinémathèque Ontario* et de *Sprockets*. Aux employés permanents s'ajoutent chaque année 12 programmeurs, engagés sur une base contractuelle pour une période de plusieurs mois.

Les premiers pigistes sont embauchés début avril (ex. : responsable du bureau d'accueil) puis l'embauche continue graduellement pour atteindre un sommet en septembre : plus de 500 personnes. Quelque 1 400 bénévoles sont également recrutés graduellement à partir du mois de mai. Une personne à temps plein de l'équipe des ressources humaines est affectée au recrutement et à la coordination des bénévoles.

L'équipe des ressources humaines (6 permanents) est également responsable de l'ensemble du recrutement, de l'élaboration des politiques d'embauche et salariales, de l'évaluation du personnel, de la formation, de la santé et sécurité (un comité de santé et sécurité est d'ailleurs formé à chaque édition du Festival).

Tous les employés pigistes et tous les bénévoles reçoivent une formation avant le début du Festival. Un manuel de procédures est remis lors de cette session de formation qui couvre tous les aspects de l'accueil, du service à la clientèle, de la sécurité, etc. en plus des rôles et responsabilités spécifiques de chaque individu.

La qualité de l'équipe de direction et de l'organisation du TIFF est sans conteste un de ses plus importants actifs. Tous les professionnels consultés sans exception vantent cet aspect du Festival et du « marché ». On fait, entre autres, allusion à la qualité de l'accueil, des services offerts, de l'organisation d'événements professionnels et de réceptions. De plus, plusieurs professionnels consultés témoignent de l'excellence de la prise en charge et d'un sens de l'inclusion de la part des organisateurs.

Les seuls reproches parfois adressés à l'organisation du Festival ont trait à sa trop grande envergure, son nombre trop important de participants et son ambiance « frénétique ». Ces critiques sont le reflet de l'immense popularité de l'événement et ne semblent pas nuire à la qualité de la prise en charge des professionnels, puisque la qualité de l'équipe de direction de Toronto et l'accueil qu'elle réserve aux participants sont cités unanimement par les professionnels comme parmi ses plus grandes forces.

FESTIVAL DES FILMS DU MONDE DE MONTRÉAL

Selon l'information transmise par le FFM, l'équipe permanente compte 10 personnes, dont une personne responsable spécifiquement du Marché. À cette équipe s'ajoutent 15 contractuels (13 pour le Festival et 2

pour le Marché) et 88 employés à temps partiel (80 pour le Festival et 8 pour le Marché). Nous ne disposons d'aucune information sur le nombre de bénévoles.

Les entrevues avec des professionnels témoignent du fait que le FFM affiche des lacunes au niveau de l'organisation de l'événement. On reproche au Festival et à ses organisateurs l'accueil déficient réservé aux membres de l'industrie, des événements professionnels (conférences, des remises de prix, etc.) mal organisés, des lacunes au niveau de la qualité et la livraison de l'information. Cette insatisfaction est partagée à la fois par plusieurs professionnels canadiens ainsi que par des professionnels étrangers consultés. Selon ceux-ci, le FFM devrait revoir la planification et l'organisation de ses activités pour redonner au FFM un nouveau dynamisme.

Outre ces insatisfactions, le principal reproche à l'endroit de la direction du Festival reste d'ordre relationnel puisqu'on critique largement les relations difficiles entretenues avec les professionnels et autres collaborateurs et le manque d'ouverture et d'esprit de collaboration. La question de la relève au FFM est par ailleurs une préoccupation majeure que l'on retrouve dans le milieu. La concentration du savoir et des pouvoirs entre les mains des mêmes dirigeants qui ont créé le Festival il y a plus d'un quart de siècle soulève des craintes quant à la pérennité de l'organisation et sa capacité à se renouveler.

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE VANCOUVER

L'organisation du VIFF est de taille relativement modeste, si l'on tient compte de l'envergure de l'événement (en termes de budget et de fréquentation). On compte 8 employés permanents, 4 contractuels et une soixantaine de pigistes lors de la tenue de l'événement. Le VIFF réussit à livrer un événement de qualité supérieure avec peu de ressources grâce à la grande implication des communautés locales et, plus particulièrement, au nombre très élevé de bénévoles qui participent à l'événement : 700 en 2003 (un chiffre qui a doublé au cours des trois dernières années).

Deux personnes permanentes sont affectées au *Trade Forum* ainsi que 5 autres personnes qui s'ajoutent au cours de l'année. Une vingtaine de bénévoles font aussi partie de l'équipe du *Trade Forum*.

Les professionnels canadiens et étrangers que nous avons consultés soulignent la qualité de l'organisation du Festival et qualifient de très professionnelle et dynamique l'équipe de dirigeants. Les événements organisés autour du Festival et du *Trade Forum* (comme les symposiums) sont aussi jugés comme de très grande qualité, tant au niveau du contenu que des invités.

FESTIVAL DU FILM DE L'ATLANTIQUE (ATLANTIC FILM FESTIVAL)

Le nombre d'employés du Festival du Film de l'Atlantique a considérablement augmenté au cours des dernières années, passant de 4 personnes à temps plein à 9 en 2003. Vu la petite taille du Festival (en termes de budget et de fréquentation), le nombre d'employés paraît légèrement plus élevé que chez les autres festivals canadiens. Par ailleurs, le type d'organisation qu'exige un festival et la complexité des opérations expliquent qu'il faille une taille d'organisation minimale, quelle que soit l'ampleur de l'événement. Le nombre d'employés du AFF atteint 66 à son maximum, auxquels s'ajoutent 290 bénévoles (un nombre impressionnant pour la communauté locale).

Le Festival du Film de l'Atlantique forme chaque année tous ses employés et ses bénévoles. Un manuel de l'employé détaillé est produit tous les ans (*Operation manual and employee handbook*).

La qualité de l'organisation du Festival et du *Strategic Partners* est largement reconnue par les participants, venant du Canada et de l'étranger, qui vantent notamment la qualité de l'information et la capacité du Festival d'organiser des rencontres formelles et informelles pour les professionnels

4.3 LA PLANIFICATION ET LES OUTILS DE SUIVI ET DE CONTRÔLE

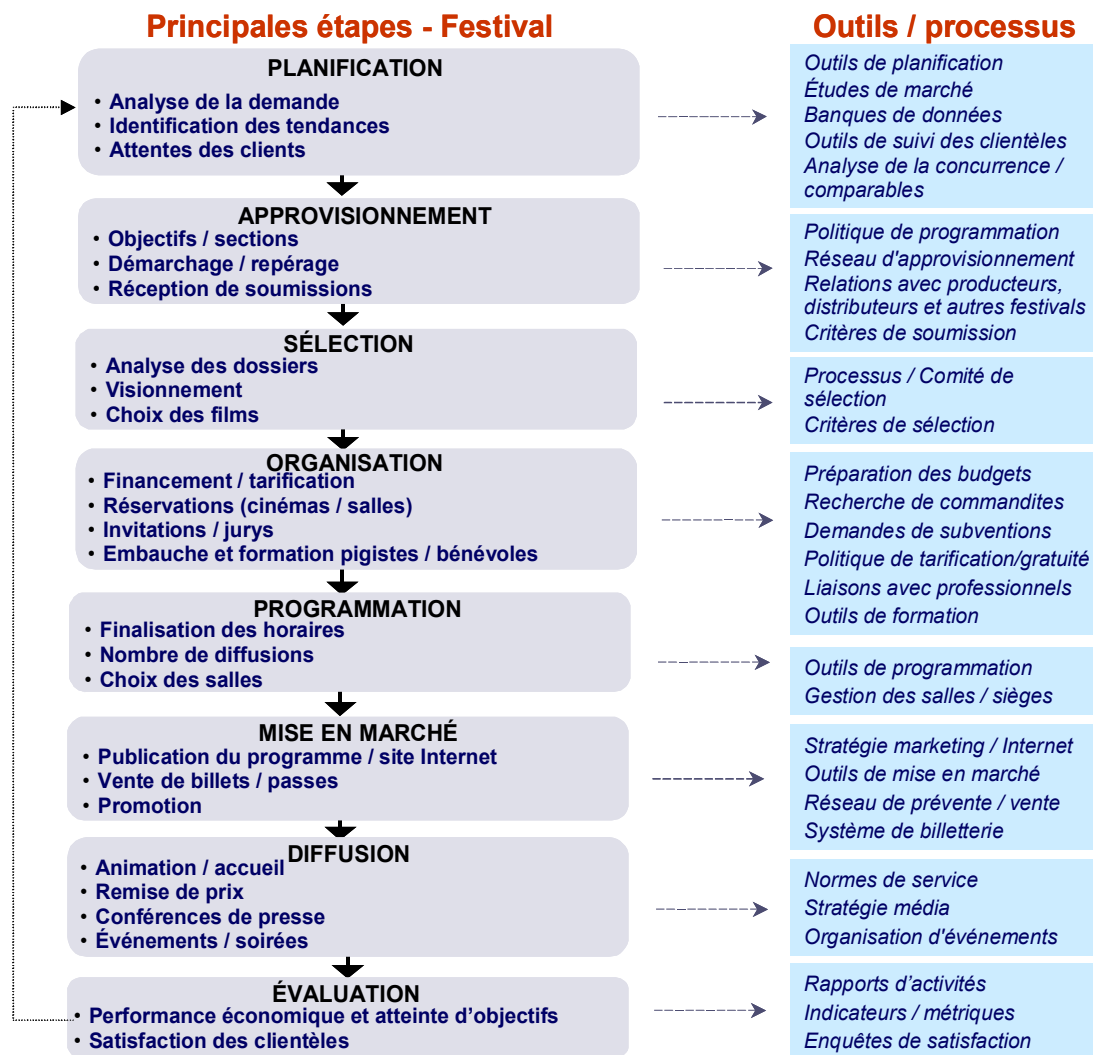
Le processus de planification est un élément central de la bonne organisation d'un événement tel qu'un festival de films. En effet, comme toute organisation, il se doit d'avoir une orientation stratégique claire, des objectifs et attentes précis et des indicateurs de performance, mais de plus, compte tenu de la complexité logistique d'un tel événement, des activités explicites et détaillées doivent être définies selon un calendrier déterminé.

Ainsi, afin de suivre l'évolution des activités, un échéancier très précis est généralement développé pour un minimum de quatre mois précédant l'événement, incluant les étapes, les actions clés et les « livrables » pour chacune des dates clés.

4.3.1 LES GRANDES ÉTAPES

Une dizaine de grandes étapes (dont l'ordre peut varier selon le festival) couvrent les principales activités qui doivent être réalisées dans la planification et l'organisation d'un festival de films. Il s'agit en fait d'une boucle, puisque la fin de chaque édition d'un festival marque le début de l'organisation de la prochaine, les résultats de l'année terminée servant d'input clé dans la planification de l'année suivante.

SCHÉMA 3 : LES PRINCIPALES ÉTAPES DU FESTIVAL



À chacune des grandes étapes sont associés un certain nombre de politiques, de processus et d'outils qui permettent aux dirigeants d'être efficaces et performants, maximisant ainsi les chances de succès de l'événement et minimisant les risques d'erreurs et de dérapages. Le schéma ci-dessus illustre de façon simplifiée les principales étapes de l'organisation d'un festival et donne des exemples de systèmes et d'outils qui y sont rattachés.

4.3.2 LES PROCESSUS ET OUTILS DE PLANIFICATION ET DE CONTRÔLE

Le degré de « sophistication » des festivals varie sensiblement d'une organisation à une autre, en fonction du budget, de l'envergure et de la complexité des activités. Mais, dans tous les cas, les festivals qui affichent une bonne performance sont dotés de processus et d'outils performants pour assurer la planification, le suivi et le contrôle de leurs activités et de leur performance.

Ces mécanismes incluent :

- Un **processus décisionnel** rigoureux et transparent où les responsabilités et l'imputabilité des individus sont très claires (incluant les administrateurs, la direction et les employés).
- Des **outils de planification** adéquats : plans stratégiques, plans opérationnels, cheminements critiques, échéanciers, etc.
- Des **outils de recherche** structurés et éprouvés : sondages, enquêtes, identification de tendances, étude sur les meilleures pratiques, informations de marché et concurrentielles, études statistiques, etc.
- Des **outils technologiques** de gestion d'information et d'analyse performants : banques de données, logiciels de gestion d'inventaire, de comptabilité, etc.
- Des **indicateurs de performance** : des « métriques » quantitatifs et qualitatifs permettant de fixer des objectifs précis et mesurables et d'évaluer la performance selon divers critères (ex. : achalandage, satisfaction de la clientèle, satisfaction des partenaires).

Outre ce « coffre à outils », la bonne gestion et la performance des festivals dépendent en grande partie de leur capacité à créer et entretenir des **forums d'échanges et de collaboration** (formels ou informels) avec les divers partenaires et parties prenantes de l'organisation, soit notamment le milieu local des professionnels du cinéma, le milieu des affaires, les partenaires publics, les commanditaires et le grand public. Seules une bonne communication et une implication des communautés peuvent assurer le succès et la pérennité d'un événement qui, par définition, doit être rassembleur et intégrateur.

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE TORONTO

Le processus annuel de planification du Festival de Toronto est très élaboré, structuré et détaillé. Il commence le premier jour suivant la fin du Festival, pour se terminer un an plus tard à la clôture de la prochaine édition. Ce processus qui implique tout le personnel permanent relié à la gestion du Festival est aussi accompagné d'outils de planification et de suivi très rigoureux qui permettent de préciser les objectifs, activités et résultats attendus, ainsi que les responsabilités respectives des individus et les dates clés

Depuis 1995, le TIFFG entreprend des exercices de planification stratégique triennaux qui impliquent les membres de la direction, les membres du C.A. et des consultants externes. Un outil de planification « macro » très important pour tout le Groupe, puisque le plan qui dicte les grandes orientations, les priorités et les besoins financiers sur une période de trois ans, est révisé chaque année. On y retrouve l'ensemble des orientations stratégiques du Groupe qui ont trait à ses grandes priorités pour la période 2003-2005 : le développement des publics, la programmation, l'éducation, les infrastructures, la gestion de l'information, la technologie, la gestion de la marque, les alliances stratégiques, la génération de revenus et le développement organisationnel.

Le **processus de planification annuel** s'enclenche avec la phase de *post-mortem* qui suit rapidement la clôture du Festival. Quelques jours après la clôture, tout le personnel de chaque service se réunit pendant une demi-journée pour faire le bilan de l'édition qui vient de se terminer, en fonction des responsabilités et objectifs respectifs. Suite à ces rencontres de la vingtaine de divisions du Groupe impliquées dans le

Festival, tous les responsables (environ 24 personnes) se réunissent dans une session de 2 jours (« retraite ») avec les hauts dirigeants et certains membres du conseil pour faire le point sur le Festival : faits saillants, forces et faiblesses, points à améliorer, tendances identifiées, etc. Cette information servira ensuite de base au **rapport du directeur** présenté annuellement au conseil d'administration, ainsi que d'input pour le plan opérationnel de l'édition suivante.

Le **plan opérationnel** comporte des objectifs et actions très précis et mesurables et est soumis pour approbation au C.A. avec le budget (avant fin décembre). Y figurent l'ensemble des actions à entreprendre durant l'année, les résultats (mesurables) attendus et les personnes responsables. Ces activités sont détaillées pour chacune des 7 unités « programmes » du Groupe (Festival, Programmation et Éducation, *Cinémathèque Ontario*, *Sprockets*, *Film Circuit*, *Film Reference Library*, *Industry Centre*) et chacun des 11 départements de soutien et des 6 départements administratifs. Une revue systématique du plan est effectuée au bout de six mois (« *mid-year review* ») afin d'examiner où l'on se situe par rapport au plan, et apporter tous les ajustements pertinents, au besoin.

Pour la période du mois de juin à septembre, un **cheminement critique** est élaboré, précisant chaque jour les activités à réaliser, incluant toutes les dates importantes. Par ailleurs, le cheminement critique inclut les dates de toutes les rencontres du personnel en interne, des sessions de formation, des conférences de presse, des galas et des événements professionnels et autres dates clés.

Le TIFF dispose aussi d'**outils technologiques** très sophistiqués. Par exemple, la planification et le suivi des activités du Festival sont grandement facilités par l'utilisation de 6 principales banques de données contenant des informations concernant le box-office, les membres du *Industry Centre*, les membres de la presse, les invités (*guest office database*), les bénévoles et la programmation. Bien que ces banques de données soient présentement « autonomes », l'organisation prévoit les intégrer prochainement dans un même système.

Pour la billetterie, le TIFF dispose d'un logiciel conçu sur mesure, à la fine pointe de la technologie (le logiciel MAXtix) qui permet au Festival de gérer son inventaire de « sièges » pendant toute la durée de l'événement. Chaque place vendue (qu'elle soit réalisée à partir de billets individuels, de carnets ou de passes) est enregistrée à l'aide de « codes barres » permettant d'avoir en temps réel toute l'information sur les ventes de toutes les projections, dans chaque salle. L'inventaire peut ainsi être optimisé en utilisant diverses promotions pour remplir les projections moins achalandées.

Le TIFF mène également de nombreuses **enquêtes** auprès de ses différentes clientèles. Selon une approche très structurée, tous les participants au *Sales Office* sont consultés, via un sondage, après leur participation au Festival. Par ailleurs, une enquête est aussi effectuée auprès de tous les journalistes (*Media Survey*) après chaque édition concernant leur appréciation de la programmation, les invités, l'accueil, les services, etc. De façon ponctuelle, le TIFF effectue aussi des enquêtes auprès des spectateurs pour en dresser le profil, mesurer leur satisfaction et évaluer les retombées (la plus récente enquête date de 2002). Enfin, les membres du public qui font partie de la banque de données du Festival qui contient les coordonnées et profils de plusieurs milliers de membres du groupe, d'acheteurs de passes et autres spectateurs, sont consultés de façon régulière sur différents sujets.

FESTIVAL DES FILMS DU MONDE DE MONTRÉAL

Nous ne possédons aucune information permettant de décrire le processus de planification ou les outils de suivi et de contrôle internes du FFM.

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE VANCOUVER

Le *Greater Vancouver International Film Festival Society*, dans le cadre de l'élargissement de ses activités avec l'ouverture prochaine de son *Film Centre*, suit une démarche plus sophistiquée en ce qui a trait à sa gouvernance et à ses outils de planification et de gestion. Notamment, l'organisation a récemment réalisé un exercice de **planification stratégique** en profondeur avec l'aide de consultants externes, afin de mieux établir ses grands objectifs, priorités, actions et attentes financières pour les cinq prochaines années.

Outre cette planification à long terme, le VIFF dispose de divers outils de planification et de contrôle. Chaque année, après chaque édition du Festival, le **rapport du directeur** est déposé au conseil d'administration. Pour ce faire, chaque service produit un *post-mortem* qui est ensuite intégré dans le rapport du directeur. Ce rapport porte principalement sur la programmation, la couverture média, la fréquentation et les revenus.

La direction n'établit pas de plan opérationnel. Cependant, chaque année, elle produit un **cheminement critique** qui détaille les activités à réaliser chaque jour, de juin à octobre.

Le VIFF ne réalise pas systématiquement d'enquête ou de sondage auprès des participants au Festival, faute de ressources financières. Cependant, chaque année, les organisateurs du *Trade Forum* sondent l'ensemble des participants, notamment sur leur appréciation des thèmes abordés, des conférenciers, des infrastructures, etc.

Globalement, l'utilisation d'outils de suivi et de contrôle des opérations et de gestion (incluant les bases de données) pourrait être améliorée pour appuyer le développement du groupe.

FESTIVAL DU FILM DE L'ATLANTIQUE (*ATLANTIC FILM FESTIVAL*)

Le Festival du Film de l'Atlantique est un exemple éloquent qui démontre que la taille n'est pas directement liée au degré de professionnalisme et de sophistication d'une organisation.

En 2003, le *Atlantic Film Festival Association* a entrepris un exercice de **planification stratégique** d'envergure. Avec l'aide d'un consultant externe et la participation de membres du C.A., la direction du Festival a, durant plusieurs mois, examiné sa performance actuelle et passée, réalisé un exercice de d'analyse des meilleures pratiques des autres festivals et interrogé des participants sur leur perception du Festival. Le plan stratégique triennal sert maintenant d'outil pour le C.A. et la direction, puisque l'organisme a défini des objectifs mesurables et des priorités claires et identifié des actions précises à réaliser pour atteindre ces objectifs. Ce plan sera mis à jour sur une base régulière. La direction prépare également un **plan marketing** de 5 ans et le conseil d'administration formera sous peu un comité Marketing pour faire le suivi de ce plan.

Outre le plan stratégique, le Festival dispose d'un certain nombre d'outils de planification et de contrôle : la direction produit notamment un **rapport du directeur**, soumis au C.A., un **plan d'opération** détaillant l'ensemble des objectifs à atteindre pour l'année et les grandes actions à entreprendre, ainsi qu'un **cheminement critique**, où sont détaillées les activités à accomplir au jour le jour pour les douze mois de l'année.

Par ailleurs, le Festival du Film de l'Atlantique a recours à divers **outils technologiques**, notamment pour gérer ses différentes banques de données. Le AFF possède une base de données de plus de 7 000 noms (3 000 détenteurs de passes et 4 000 acheteurs de billets) qui lui permet de communiquer régulièrement avec les membres de la communauté : envoi de bulletins, courriers électroniques, etc. Son site Internet est un outil bien développé puisque près de 30 % des billets sont maintenant achetés en ligne. Par ailleurs, l'événement *Strategic Partners* possède son propre site Web autonome.

Enfin, des **enquêtes auprès des professionnels** sont effectuées après chaque édition du Festival auprès de tous les participants de l'industrie. On y pose, entre autres, des questions sur le profil des professionnels, leur appréciation de l'inscription, de l'information et du matériel, du personnel, des infrastructures, leur participation aux différents événements, ainsi que sur leur séjour à Halifax (afin d'évaluer les retombées économiques).

4.4 LA PROGRAMMATION

4.4.1 PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE SÉLECTION

La programmation d'un festival est indéniablement son « actif » le plus important. Tous les aspects reliés à l'organisation, au marketing, aux événements, à l'accueil sont évidemment des éléments clés qui déterminent le succès de l'événement, mais sans films de qualité, un festival ne peut se développer.

Pour cette raison, les critères et le processus de sélection constituent des éléments clés de la performance des festivals. Ultimement, la qualité des productions soumises et repérées, l'expertise des individus qui prennent les décisions de sélection, et les choix de programmation (choix des sections, nombre de films, position dans l'horaire, etc.), seront les principaux déterminants de la réussite d'un festival dans son créneau.

On retrouve divers modèles d'approvisionnement et de sélection au sein des différents festivals à travers le monde; cependant, les grands festivals internationaux ont plusieurs points communs :

- Un approvisionnement qui combine des **soumissions de films** faites par les producteurs et distributeurs ainsi qu'un important effort de **démarchage et de repérage** auprès des ayants droit et organisations à l'étranger.
- La participation active de **programmeurs** (souvent des contractuels qui travaillent pour plus d'un festival) qui sont fréquemment responsables d'une région géographique (ou encore d'un genre) et qui jouissent généralement d'une grande autonomie dans le choix final de films.
- L'utilisation fréquente de **comités de sélection** : formés du personnel de l'entreprise impliquée dans la programmation ou encore appuyés par des professionnels externes de l'industrie du cinéma.

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE TORONTO

Reconnu pour l'excellence de sa programmation, le Festival International du Film de Toronto est un festival non compétitif à l'échelle internationale. Le TIFF accorde une très grande importance à la qualité du processus d'approvisionnement et de sélection des films et des individus qui remplissent ces tâches.

La programmation du TIFF est constituée de quinze sections :

- *Gala* : une vingtaine de films canadiens, américains ou étrangers, pour la plupart des premières internationales ou nord-américaines;
- *Special Presentations* : une vingtaine de films de réalisateurs reconnus ou qui mettent en valeur des stars;
- *Perspective Canada* : une cinquantaine de films canadiens (compétition nationale);
- *Contemporary World Cinema* : une soixantaine de films de partout à travers le monde;
- *Discovery* : plus de vingt films réalisés par de nouveaux cinéastes, des découvertes;
- *Masters* : une dizaine de nouveaux films réalisés par des cinéastes majeurs;
- *National Cinema* : 8 à 10 films d'un pays spécifique (le Brésil en 2003);
- *Director's Spotlight* : un spécial constitué de films d'un réalisateur reconnu;
- *Planet Africa* : films traitant de différents sujets relatifs à l'histoire de l'Afrique;
- *Real to Reel* : une vingtaine de documentaires;
- *Midnight Madness* : une dizaine de films, sortis de l'ordinaire, excentriques, et bizarres;
- *Wavelengths* : plus d'une vingtaine de films avant-gardistes;
- *Visions* : ciblant les films innovateurs dans leur approche ou dans l'utilisation des technologies;
- *Canadian Open Vault* : une présentation unique d'un film canadien qui a été récemment restauré;
- *Canadian Retrospective* : une dizaine de films qui ont marqué l'histoire du cinéma canadien.

Outre ces catégories, qui sont fixées en début de planification, le seul grand critère qui guide la sélection de films du TIFF, selon le directeur du Festival, est l'excellence. Le choix des programmeurs est fait de façon à capitaliser sur des expertises spécifiques (par exemple, la connaissance intime de la cinématographie d'une région) et pour assurer la diversité des visions et ainsi la diversité de la programmation. Le Festival emploie chaque année 12 personnes sur une base contractuelle qui s'occupent de la programmation (chacune a un secteur / thème / territoire de spécialisation – ex. : Asie, Amérique latine, Europe de l'Est, documentaire, expérimental, femmes...), en plus du travail de sélection fait par le directeur (qui s'occupe de l'Europe de l'Ouest) et de celui de la directrice des opérations qui est responsable de la sélection finale des films présentés aux soirées de galas. En moyenne, les programmeurs doivent choisir 20 films et pour ce faire doivent visionner environ 300 à 400 films. Au total, sur plus des 3 000 films visionnés, le Festival en retient environ 10 %.

Chaque programmeur est entièrement responsable et autonome dans le choix de ses films, à l'exception de la sélection canadienne, qui incombe à un comité de 3 personnes. Les programmeurs insistent généralement pour obtenir des premières internationales, ou tout au moins nord-américaines, dans leur processus d'approvisionnement.

FESTIVAL DES FILMS DU MONDE DE MONTRÉAL

Le Festival de Films du Monde de Montréal est un festival compétitif à l'échelle internationale. En 2003, la programmation du FFM comportait les sections suivantes :

- **Compétition mondiale** : section consacrée aux premières mondiales et internationales en compétition officielle (32 films, incluant les courts métrages).
- **Compétition des continents** :
 - *Cinémas d'Europe* : section présentant des films réalisés en Europe (104 films);
 - *Cinéma des Amériques* : section présentant des films réalisés en Amériques;
 - Panorama Canada, section uniquement composée de films canadiens (61 films);
 - États-Unis, section entière consacrée aux films produits aux États-Unis (15 films);
 - Amérique latine : section entière consacrée aux films produits en Amérique latine (19 films);
 - *Cinémas d'Asie* : section composée de films de producteurs d'Asie (36 films);
 - *Cinémas d'Afrique* : programmation consacrée aux films de producteurs d'Afrique (11 films);
 - *Cinémas d'Océanie* : catégorie de films provenant d'Océanie (16 films).
- **Documentaires du Monde** : section présentant des documentaires réalisés à l'échelle de la planète (44 films).
- **Hors concours** : section non compétitive pour les films qui ne participent pas à la compétition officielle (19 films).
- **Hommages** : section non compétitive pour rendre hommage à de grands réalisateurs, acteurs ou producteurs (14 films).

De plus, le FFM tient en parallèle deux autres activités:

- **Festivals du film & vidéo étudiant** (compétitif) : présente les œuvres des jeunes réalisateurs prometteurs venant de partout au Canada. Depuis 1985, ce festival fait partie intégrante du FFM (57 films).
- **Séances et spectacles en plein air** : des séances de films en plein air sont présentées chaque soir pendant le FFM (35 longs métrages, 52 séances).

Cette programmation, axée principalement sur les régions géographiques, guide le processus d'identification et de sélection des films. Nous avons cependant peu d'information concernant les détails du processus d'approvisionnement et de sélection du FFM, outre ce qui est disponible dans les rapports d'activités du Festival soumis aux organismes publics de financement.

Selon les documents produits par le Festival, l'équipe de programmation du FFM est composée de diverses personnes ayant acquis une expertise dans la recherche de films intéressants et dont la compétence est reconnue. Outre ses deux principaux dirigeants, qui jouent un rôle important dans la recherche et la sélection des films, certains programmeurs, embauchés sur une base contractuelle, sont associés au Festival de façon plus étroite (comme par exemple pour couvrir l'Amérique latine). Un certain nombre de collaborateurs jouent également un rôle de consultants dans la recommandation de films provenant de diverses régions (ex. : Japon).

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE VANCOUVER

Troisième festival du film en importance au Canada, après Toronto et Montréal, le VIFF est un festival qui mise sur l'aspect « non commercial » du cinéma et encourage ainsi une programmation « indépendante » diversifiée (plus de 50 pays représentés).

La programmation est bâtie autour de trois piliers principaux : le long métrage canadien (le VIFF présente peu de courts métrages), le documentaire et les films de l'Asie de l'Est, en plus d'une sélection des meilleurs films provenant de plusieurs pays. Un accent est mis sur la production de l'Ouest canadien et de la province de la Colombie-Britannique.

Cette programmation s'articule autour de 5 sections, dont trois sont compétitives :

- *Canadian Images* : section réservée à la promotion du cinéma canadien (compétition nationale).
- *Dragons & Tigers* : la plus grande diffusion de films de l'Asie de l'Est hors de l'Asie (compétition asiatique).
- *Soptlight on France* : célébration du cinéma national français.
- *Cinema of Our Time* : présente le meilleur du cinéma actuel du monde entier.
- *Nonfiction Features* : programmation diversifiée provenant de plusieurs pays (compétition nationale).

Comme le Festival de Vancouver est non compétitif à l'échelle internationale (à l'exception de *Dragons & Tigers*), il n'exige pas de premières. Tous les films n'ayant jamais été présentés commercialement en Colombie-Britannique sont théoriquement admissibles.

La programmation est élaborée par un comité de douze programmeurs, incluant la directrice de la programmation et le directeur général. Certains programmeurs ont des domaines de spécialisation respectifs : films canadiens, Asie de l'Est, alors que des consultants sont également embauchés de façon ponctuelle pour recommander des films (ex. : pour les films français). Par ailleurs, les quelque 2 000 films soumis au Festival sont tous visionnés (environ 300 sont choisis). Le processus utilisé par le VIFF est relativement unique : des bénévoles agissent comme premier « comité » de sélection, alors que les films retenus sont ensuite soumis à la sélection finale au comité interne de programmation.

La politique globale qui guide la programmation stipule explicitement la volonté de refléter les intérêts des différentes communautés culturelles qui forment la société du grand Vancouver.

FESTIVAL DU FILM DE L'ATLANTIQUE (*ATLANTIC FILM FESTIVAL*)

La sélection des films du Festival du Film de l'Atlantique est effectuée par un comité formé de 5 personnes (le directeur général, le directeur de la programmation et trois programmeurs). Tous les films soumis et ceux repérés par les programmeurs sont visionnés, entre mai et août. En 2003, 450 films ont été soumis (dont 122 films des provinces de l'Atlantique et 256 autres films canadiens). Au total, cependant, plus de 1 000 films ont été considérés (incluant les soumissions et les films visionnés par les programmeurs), parmi lesquels 176 ont été sélectionnés.

Le Festival présente des films et des vidéos de tous genres, dans six catégories, dont deux sont compétitives à l'échelle canadienne :

- *Atlantic Focus* : films et vidéos de la région canadienne atlantique (compétition nationale).
- *Canadian Perspectives* : longs et courts métrages canadiens (compétition nationale).
- *International Perspectives* : films et vidéos provenant des pays riverains de l'Atlantique Nord.
- *The Showcase Late Shift* : productions pointues et excentriques pour le public de nuit.
- *Frame x Frame* : animation pour enfants et adultes.
- *Special Programs* : rétrospectives, etc.

De par son envergure limitée (par rapport aux grands festivals internationaux), sa nature régionale et l'accent mis sur la programmation canadienne, le Festival offre une moins grande diversité géographique que les autres festivals canadiens.

4.4.2 L'OFFRE DE FILMS

Le nombre de films présentés aux festivals varie de façon significative d'un événement à un autre. Par exemple, le Festival du Film de Montréal est celui où l'on présente le plus de films avec un total de 465 en 2003, un chiffre qui dépasse de loin la programmation de Toronto (339 films), celles de Vancouver (315 films) et de l'Atlantique (176 films), mais aussi celles de Cannes (86 films), de Berlin (300 films) et de Sundance (215 films), mais qui reste inférieur à celui de Rotterdam (646 films) (toutes les données excluent les films présentés aux marchés). Quant au nombre de longs métrages présentés, il est relativement comparable pour Toronto, Montréal et Vancouver (autour de 250), alors qu'il n'est que de 72 pour le AFF.

Le pourcentage de longs métrages varie sensiblement, certains festivals en diffusant moins en proportion (comme Montréal qui programme de nombreux courts et moyens métrages chaque année) et d'autres davantage (comme Toronto et Vancouver où les longs métrages représentent 75 % de la programmation).

TABLEAU 4 : NOMBRE DE FILMS (2003)

	TORONTO	%	MONTRÉAL	%	VANCOUVER	%	ATLANTIQUE	%
Nombre de films considérés	3 193		n.d.		2 000		1 011	
Nombre de films choisis	339	100	465	100	315	100	176	100
Nombre de longs métrages	254	75	269	58	238	76	72	41
Nombre de courts / moyens métrages	85	25	196	42	77	24	104	59

Source : Données des festivals.

En ce qui a trait au nombre de premières présentées (un critère très important pour les professionnels), certains festivals comme Vancouver en diffusent peu, ne faisant pas partie des festivals les mieux cotés à qui les producteurs et distributeurs réservent leurs exclusivités. Pour Toronto et Montréal, il s'agit d'une proportion importante de leur programmation.

TABLEAU 5 : CATÉGORIE DE FILMS (2003)

	TORONTO	%	MONTRÉAL	%	VANCOUVER	%	ATLANTIQUE	%
Nombre de films total	339	100	465	100	315	100	176	100
Fiction	272	80	421	91	220	70	106	58
Documentaire	34	10	44	9	91	29	52	31
Animation	6	2	n.d.		4	1	18	11
Autres	27*	8	n.d.		-		-	
Nombre de longs métrages	254	100	269	100	238	100	72	100
Premières Amérique du Nord – longs métrages	104	41	71	26	33	14	-	
Premières internationales – longs métrages	80	31	112	41	32	13	-	

*Films de type expérimental.

Source : Données des festivals.

Le nombre de films n'est cependant pas nécessairement représentatif de la diversité qui peut également s'exprimer par la provenance géographique des films présentés. En effet, les festivals de films représentent souvent une occasion unique d'avoir accès à des cinématographies d'ailleurs, peu connues, dont plusieurs ne reçoivent que très peu de visibilité dans le réseau des salles commerciales. Certains festivals ont joué un rôle prépondérant dans l'accès à des films de plusieurs régions du monde, dont l'Amérique latine, le Moyen-Orient, l'Asie, l'Europe de l'Est...

Les festivals canadiens accordent tous une place privilégiée à la cinématographie nationale. À titre d'exemple, le Festival de Toronto offre une vitrine de choix aux films canadiens : *Perspective Canada* et la section compétitive de courts métrages réservée aux films canadiens, ainsi que Vancouver avec « *Canadian Images* ». Dans le cas du Festival de l'Atlantique, non seulement réserve-t-il une section aux films canadiens (*Canadian Perspectives*), mais sa programmation reflète la production des provinces de l'Atlantique, spécifiquement (*Atlantic Focus*). Quant au FFM, il se démarque avec deux sections consacrées au cinéma canadien : Panorama Canada et le Festival du film et vidéo étudiant.

Quant au poids des films canadiens, celui-ci varie entre 18 % (Toronto) et 50 % (Atlantique); les proportions données ne tiennent pas compte du format des films. En effet, des festivals comme celui de Vancouver et Montréal diffusent de nombreux courts métrages. Lorsque l'on compare uniquement les longs métrages, les proportions de films canadiens sont relativement similaires pour le TIFF, le FFM et le VIFF, mais celui de l'Atlantique demeure de loin en première place avec 53 %. Quant à la proportion du contenu canadien calculée à partir du nombre de minutes diffusées, le VIFF et le FFM affichent les plus faibles taux avec 20% et 21% respectivement, contre 27% pour le TIFF et 59% pour le AFF.

TABLEAU 6 : DIVERSITÉ DES FILMS PRÉSENTÉS ET CONTENU CANADIEN (2003)

	TORONTO	MONTRÉAL	VANCOUVER	ATLANTIQUE
Canada	18 %	29 %	33 %	50 %
États-Unis	20 %	7 %	13 %	11 %
Amérique latine	5 %	6 %	3 %	0 %
Europe	39 %	41 %	26 %	39 %
Asie	9 %	7 %	23 %	0 %
Afrique	1 %	5 %	1 %	0 %
Autres	8 %	5 %	1 %	0 %
Total *	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre de pays	55	71	60	17
Proportion de longs métrages canadiens	15 %	18 %	18 %	53 %
Proportion de minutes canadiennes	27 %	21 %	20 %	59 %

*Les distributions des films selon les régions ont été calculées en dénombrant les coproductions, dans chacune des régions de production.

Source : Données des festivals et statistiques de Téléfilm Canada.

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE TORONTO

Le Festival de Toronto a présenté 254 longs métrages et 85 courts métrages en 2003, des chiffres comparables au Festival de Vancouver.

Le caractère non compétitif du TIFF limite son accès aux premières internationales (environ le quart des longs métrages présentés) puisque beaucoup des films de prestige qui y sont présentés auront déjà été vus à Cannes, à Berlin ou à Venise. Cependant, la proportion de premières nord-américaines est très élevée, puisqu'elle atteint près du tiers de la programmation, une proportion de loin supérieure aux autres festivals canadiens.

Le Festival de Toronto est considéré très favorablement pour sa contribution à la diversité culturelle, puisqu'on y présente une proportion très importante de films européens (près de 40 %), asiatiques (près de 10 %) et d'Amérique latine (5 %). La part de films américains est plus élevée que dans les autres festivals canadiens, avec 20 % des productions. Quant à la diversité canadienne, elle est bien représentée dans la programmation du TIFF, entre autres grâce à sa section *Perspective Canada*. Le TIFF ne présente cependant que 18% de films canadiens sur l'ensemble de sa programmation, loin derrière les autres festivals canadiens. Lorsqu'on ne compare que les longs métrages, la part de films canadiens dans la programmation du TIFF atteint 15 %, soit une proportion légèrement inférieure à celles du FFM et du VIFF (18 % de longs métrages canadiens), mais très loin derrière celle du AFF (53 % de longs métrages canadiens).

La diversité de la programmation se reflète également dans les sections qui mettent en valeur des productions innovatrices et avant-gardistes telles que « *Midnight Madness* », « *Wavelengths* » et « *Visions* ».

FESTIVAL DES FILMS DU MONDE DE MONTRÉAL

Comme son nom l'indique, le Festival des Films du Monde de Montréal est voué à la présentation des cinématographies du monde entier. Il s'agit d'un festival fondamentalement international dans sa conception, ouvert aux tendances, jouissant d'une grande réputation à l'étranger, unique par ses traditions culturelles et son cosmopolitisme. Sa programmation par continent confirme d'ailleurs cette volonté d'assurer la plus grande couverture possible des cinématographies des diverses régions du globe.

Bon an mal an, environ 70 pays y sont représentés avec une offre de films dont la majorité provient de l'Europe (41%) en 2003 et du Canada (29%). La diversité de la programmation est fort appréciée du grand public, et lors de la tenue de groupes de discussion à Montréal, elle a été fortement reconnue et vantée. L'accès à des cinématographies d'ailleurs, qui ne sortiront pour la plupart jamais dans une salle commerciale, constitue pour plusieurs la principale raison d'être du FFM. Par ailleurs, les multiples communautés ethniques qui font partie de la population du grand Montréal apprécient particulièrement cet accès privilégié à des films provenant de leur pays. Pour certains spectateurs cependant, la grande quantité de films qui permet cette diversité affecte la qualité de la programmation (selon les résultats des groupes de discussion menés auprès de spectateurs assidus).

Quant aux thèmes et aux genres des films diffusés, le FFM ayant toujours opté pour une programmation de type généraliste pour un large public, ceux-ci couvrent un large éventail. Des espaces particuliers sont cependant offerts à certaines catégories, dont les documentaires et les premières oeuvres.

Le FFM présente, dans sa programmation, une grande quantité de premières œuvres et de productions peu connues, ce qui explique en partie sa capacité à diffuser de nombreuses premières puisque le FFM est le festival qui présente le plus de premières internationales (41% des longs métrages contre 31% pour le TIFF et 13% pour le VIFF). Ce positionnement de festival de « découvertes » est d'ailleurs exprimé par les dirigeants du Festival. Le FFM témoignait dans un article² que les réalisateurs qu'il présente sont des cinéastes accomplis, sur le point d'émerger internationalement : le Festival fait un travail de défrichage en présentant une majorité de films de pays très divers qui ne sont pas précédés de la rumeur d'autres festivals.

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE VANCOUVER

La taille et la répartition de la programmation du VIFF sont très similaires à celles du Festival de Toronto (315 films, dont près de 240 longs métrages). Le nombre élevé de films s'explique par son positionnement de festival sans marché (pas de nature commerciale pour la vente et l'achat de films) destiné d'abord et avant tout à la population.

² Le Devoir, mardi 25 novembre 2003

Par ailleurs, le nombre de premières du Festival de Vancouver est sensiblement inférieur à celui du FFM et du TIFF (le VIFF ne diffusait que 33 premières nord-américaines et 32 internationales en 2003), un phénomène tout à fait normal puisqu'il s'agit d'un festival qui n'a pas de véritable compétition internationale et qui diffuse principalement des films ayant déjà été présentés dans le cadre d'autres festivals majeurs.

Le VIFF offre, par ailleurs, une importante proportion de documentaires (plus du quart de la programmation), un des trois principaux piliers de sa programmation.

Son positionnement unique au Canada et en Amérique du Nord, bâti autour de la programmation de l'Asie de l'Est (23 % des films), constitue une contribution substantielle à la diversité culturelle. L'importante communauté asiatique de Vancouver apprécie d'ailleurs grandement l'événement, comme cela se reflète dans sa forte fréquentation et implication dans l'événement.

Le Festival diffuse une proportion importante de films canadiens (33 % au total et 18 % pour les longs métrages) et donne une très grande visibilité aux films européens (26 %).

FESTIVAL DU FILM DE L'ATLANTIQUE (*ATLANTIC FILM FESTIVAL*)

L'*Atlantic Film Festival* a présenté 176 films en 2003. En proportion, c'est le festival qui diffuse le plus grand nombre de courts et moyens métrages avec 59 % du total de sa programmation (pour le FFM il s'agit de 42% des films et pour Vancouver et Toronto, il s'agit du quart de leur programmation). Ce nombre élevé de courts métrages explique la taille assez imposante de sa programmation bien que son envergure soit limitée par rapport aux « grands » festivals. Lorsque l'on compare le nombre de longs métrages, cependant, il n'est que de 72 alors que les autres festivals canadiens en présentent environ 250.

De par son positionnement national, le Festival présente de nombreuses premières canadiennes ; par contre, aucune première nord-américaine ou internationale.

L'*Atlantic Film Festival* est un festival à vocation fortement régionale. Sa programmation est essentiellement canadienne (102 films en 2003, incluant les coproductions) et reflète prioritairement la cinématographie des quatre provinces de l'Atlantique (50 films).

La part de films canadiens qui y sont diffusés est de loin supérieure à celle des autres festivals canadiens étudiés. Que l'on comptabilise cette proportion en termes du nombre total de films, du nombre de longs métrages ou du nombre de minutes de programmation, le pourcentage canadien oscille toujours entre 50 % et 59 %.

Sa programmation internationale est essentiellement basée sur les productions des pays de l'Atlantique Nord, notamment la Grande-Bretagne, l'Irlande et les pays scandinaves. En 2003, plus de la moitié des films internationaux provenaient de ces régions. La production américaine (22 films) représente l'autre pôle qui constitue la programmation internationale.

La diversité est également représentée par son approche innovatrice, notamment par sa section « *The Showcase Late Shift* », réservée aux productions pointues et excentriques pour un public de nuit et sa section « *Frame x Frame* », composée de films d'animation pour enfants et adultes.

4.4.3 LA TARIFICATION

La plupart des grands festivals destinés au public offrent de multiples formules de tarification qui correspondent aux différents profils et besoins de leurs clientèles, des spectateurs les plus assidus aux plus occasionnels. Les festivals devant tous composer avec un « inventaire » fixe de sièges à combler, leur succès réside évidemment dans la capacité à attirer les foules par l'excellence de la programmation, mais également dans la capacité à assurer une gestion optimale de cet inventaire, notamment grâce à un système de billetterie performant et une tarification adaptée.

Au Canada, les principaux festivals proposent une vaste panoplie d'options de « consommation » de films à leurs spectateurs, par le biais de billets individuels, de carnets et de passes.

TABLEAU 7 : TARIFICATION (2003)

	TORONTO	MONTRÉAL	VANCOUVER	ATLANTIQUE
Billets individuels	14,50 \$ (prévente) 15,50 \$ (jour-même)	10 \$	9 \$ 7 \$ (aînés)	9,50 \$ (8,50 \$ aînés, étudiants)
Carnets de 10	128,65 \$	70 \$	68 \$	85 \$ (54\$ pour 6 billets)
Carnets de 30	325,30 \$	180 \$*	n.a.	n.a.
Passes	« <i>Daytime Pass</i> » : 179,65 \$ « <i>Festival Pass</i> » : 375,50 \$ « <i>GlobeTrotter Pass</i> » : 80 \$ (6 films pré-sélectionnés) « <i>VISA Screening Room Pass</i> » : 102,70 \$ « <i>Roy Thomson Hall VIACOM Gala Pass</i> » : 182,60 \$ à 211,15 \$	Laissez-passer "9 à 5" : 200 \$	Passé matinée 5 jours : 100 \$ Passé matinée 7 jours: 150 \$ Passé VIP : 600 \$ Passé Express : 500 \$ Passé « <i>Full Series Discount</i> » : 275 \$ Passé Visa Or* : 235 \$ Passé pour les étudiants et aînés: 200 \$	« <i>Film Fan Pass</i> » : 200 \$ « <i>Gala Pack Pass</i> » : 175 \$

* Réserve aux détenteurs de cartes Visa Or et Platine.

Sources : Données du Festival de Toronto et sites Internet pour les autres festivals.

C'est au Festival de Toronto que le prix des billets est le plus élevé, soit 14,50 \$ pour un billet individuel (ou 15,50 \$ le jour même). C'est cependant un des événements qui est le plus sophistiqué en matière de tarification et qui offre le plus de flexibilité dans le choix de « consommation » de films et d'options de tarification. Une de ses plus grandes réussites réside d'ailleurs dans cette offre vaste mais adaptée aux besoins du grand public. La très grande popularité d'une récente innovation : la création de la passe *GlobeTrotter* (qui donne droit au visionnement de 6 films présélectionnés par l'équipe du Festival) confirme d'ailleurs l'importance et l'impact très tangible de bien cibler les différents segments de clientèle grand public. Le TIFF réussit également à accroître sa performance au box-office en capitalisant sur son système de billetterie qui procure en temps réel les données d'inventaire et permet au Festival d'adapter sa promotion aux besoins (ex. : utilisation de « *TIFF alerts* » pour promouvoir certains films).

Pour le FFM, les tarifs sont très abordables. Il existe cependant peu d'options pour répondre aux différents besoins de « consommation » des cinéphiles. Outre le billet individuel (10 \$) et les très populaires carnets de 10 billets (équivalant à 7 \$ par billet), seule une passe (« 9 à 5 » à 200 \$) est disponible. Par ailleurs, les carnets Visa (30 billets à 180 \$) sont réservés aux détenteurs de cartes de crédit Visa Or et Platine.

La tarification du VIFF est aussi très abordable : 9 \$ pour un billet individuel ou 6,80 \$ par billet à l'achat d'un carnet de 10. De plus, le Festival offre une gamme très vaste de forfaits (« packages ») et de passes qui correspondent à différents types de clientèles et de besoins. On retrouve notamment des tarifs pour adultes, aînés, pour les matinées et 6 types de passes. Une passe Visa Or est réservée aux détenteurs de carte Visa Or ou Platine.

Quant au Festival de l'Atlantique, les billets individuels se vendent à 9,50 \$ (et les tarifs réduits à 8,50 \$), et il est possible d'acheter des carnets de 6 ou 10 billets, ainsi que deux passes (*Film Fan Pass* à 200 \$ et *Gala Pass* à 175 \$).

4.5 LA FRÉQUENTATION DU GRAND PUBLIC

La fréquentation est certainement un des indicateurs les plus probants de la réussite d'un festival auprès de ses clientèles cibles : professionnels de l'industrie ou grand public.

Au Canada, tous les festivals étudiés ont tous une forte vocation « populaire », ce qui n'est pas le cas d'autres festivals internationaux, comme celui de Cannes principalement destiné aux professionnels. Les données de fréquentation produites par les festivals sont cependant généralement approximatives et difficiles à valider et comparer (la comptabilisation ne se fait pas nécessairement de la même façon d'un festival à un autre pour ce qui est du traitement des gratuités, de la programmation extérieure...).

Si l'on se fie aux données publiées ou transmises par la direction des festivals canadiens (données non vérifiées), la fréquentation en salle varie entre 25 000 pour le Festival du Film de l'Atlantique et 250 000 pour le Festival International du Film de Toronto.

TABLEAU 8 : FRÉQUENTATION (2003)

	TORONTO	MONTRÉAL	VANCOUVER	ATLANTIQUE
Total en salle	250 640¹	n.d.	151 000	24 346
Entrées payantes	182 196	n.d.	105 188	20 300
Capacité en salle	330 792	278 780 ²	221 392	54 061
Taux d'occupation (%)	76 %	n.d.	68 %	45 %
Nombre de projections en salle	530 ¹	795	508	103
Extérieur (fréquentation)	1 000	450 000 ³	0	4 500

1) Projections pour le grand public uniquement, 2) Données de la SODEC, 3) Données de la Place des Arts telles que fournies par le FFM.

Sources : Données des festivals pour le TIFF, le VIFF et le AFF.

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE TORONTO

La popularité du TIFF auprès des cinéphiles est incontestable et se reflète à la fois dans la fréquentation de l'événement (environ 250 000 entrées en salle en 2003 pour le seul grand public qui a droit à ses propres projections, alors que des projections parallèles sont destinées aux professionnels) et dans l'expression de leur satisfaction vis-à-vis de la programmation et de l'esprit de fête qui prévaut à Toronto tout au long de l'événement.

La fréquentation des projections du TIFF destinées au public a par ailleurs connu une croissance significative au fil des ans, quoiqu'elle fasse dernièrement face à un plafonnement. Selon les dirigeants, ce plafonnement est attribuable à la limite de la capacité des salles, puisque de nombreux films présentés au TIFF sont vendus à pleine capacité. Cette limite à la croissance sera bientôt atténuée, avec l'ouverture en 2006/2007 du *Festival Centre* qui fournira au Festival trois salles de cinéma supplémentaires.

Une enquête réalisée par le TIFF en 2002 confirme par ailleurs le succès du Festival auprès du public, puisqu'on y révèle un taux de satisfaction de 95% par rapport à l'événement. Les personnes interrogées dans le cadre de cette enquête vantent notamment l'excellence de la programmation, la variété des films présentés, l'accessibilité des films de même que l'esprit festif de l'événement.

FESTIVAL DES FILMS DU MONDE DE MONTRÉAL

Les données de fréquentation fournies par le Festival sont très difficiles à interpréter. Le rapport d'activités de 2003 fait état d'un nombre d'entrées très élevé (680 000 entrées, incluant le grand public, les professionnels et la fréquentation extérieure) difficile à réconcilier avec les données dont nous disposons :

- Une analyse réalisée par la SODEC révèle que le nombre total de places en salle disponibles pour l'ensemble des diffusions en 2003 était de 278 780.
- Des données sur la billetterie du FFM obtenues par SECOR³ comptabilisant tous les billets achetés individuellement et avec des carnets de 10 ou de 30, ainsi que les billets des soirées d'ouverture et de fermeture font état d'un niveau de vente très inférieur à la capacité des salles.

En ajoutant la fréquentation des détenteurs de passes du grand public et des professionnels calculée selon des hypothèses très optimistes, notre estimation pour 2003 pour les entrées en salle, est largement inférieure au nombre obtenu à partir des données fournies par le FFM (680 000 au total, 450 000 à l'extérieur). De plus, la fréquentation en salle telle qu'estimée par SECOR reste relativement limitée pour une ville de l'envergure de Montréal : elle est moins élevée que celle du VIFF et sensiblement inférieure à celle du TIFF.

Quant à la fréquentation extérieure, elle est quasi impossible à évaluer avec précision. Selon le FFM, l'assistance est calculée en employant la même méthodologie que celle utilisée par le Festival de Jazz de Montréal.

³ Les données des ventes de billets et de passes à tous les points de vente sont comptabilisées par le Réseau Admission et fournies à la Place des Arts, partenaire du FFM avec le Réseau Admission. Les trois partenaires se partagent les revenus liés aux frais de service de billetterie.

Par ailleurs, suite à une hausse soutenue de la vente de billets entre 1999 et 2002, on assiste à une baisse en 2003. Cette diminution s'explique, selon les dirigeants du FFM, par la fermeture temporaire du Cinéma Impérial (en rénovation en 2003) qui est fort apprécié des cinéphiles.

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE VANCOUVER

Selon les dirigeants du VIFF, plus de 150 000 entrées ont été comptabilisées au Festival en 2003, dont 105 000 entrées payantes en salle (les « gratuités » représentent près de 30 % de l'achalandage total). Par ailleurs, le VIFF ne fait pas de projections extérieures dans le cadre du Festival.

La fréquentation a connu une hausse sensible entre 1999 et 2002, puis s'est maintenue en 2003, un phénomène qui s'explique en partie par la capacité limitée des salles, un problème qui devrait être atténué avec l'ouverture prochaine du *Film Centre* (qui inclut une salle d'environ 180 sièges).

FESTIVAL DU FILM DE L'ATLANTIQUE (*ATLANTIC FILM FESTIVAL*)

La fréquentation du *Atlantic Film Festival* est de loin la plus faible des festivals canadiens étudiés, avec un total de 20 000 entrées payantes en salle en 2003, ce qui s'explique principalement par la petite taille du marché local et par le nombre limité de projections (103 projections en 2003). La fréquentation totale a cependant connu une croissance significative au cours des dernières années, ayant plus que doublé entre 2000 et 2003, pour atteindre près de 30 000 entrées (incluant 4 500 pour des programmations extérieures).

En raison de son positionnement de rassemblement important des professionnels canadiens (à qui le Festival réserve de nombreuses places pour les diverses projections), et étant donné le nombre de salles très restreint dont le Festival dispose (il n'y a que 7 écrans de cinéma au centre-ville de Halifax), le Festival est limité dans sa croissance potentielle auprès du grand public, à court terme.

4.6 LA FRÉQUENTATION DES PROFESSIONNELS

Les professionnels constituent une clientèle essentielle des festivals de films; ils y viennent pour présenter des films, visionner de nouvelles productions ou faire des transactions d'affaires. Dans tous les cas, il s'agit d'un lieu de rencontres et d'échanges privilégié entre gens de l'industrie; plusieurs catégories de professionnels participent à un festival de films :

- Les **producteurs** constituent une catégorie clé de professionnels pour tout festival de renommée. Comme les films les plus récents, les premières tant recherchées sont souvent encore libres de droits pour plusieurs territoires (non cédés aux distributeurs) et comme plusieurs producteurs assument également la distribution de leurs films, les producteurs majeurs sont fortement sollicités pour présenter leurs films dans les festivals les plus importants.
- Les **distributeurs** et **agents de vente** qui détiennent ou veulent acquérir des droits, ou représentent les ayants droit dans les transactions et fréquentent ainsi le festival dans un objectif « transactionnel », de vente ou d'acquisition, ou encore de négociation. Ces professionnels constituent une clientèle essentielle pour tout festival comportant une composante « marché » (officiel ou non). Les distributeurs sont également des interlocuteurs clés dans l'obtention de

films pour diffusion dans les festivals puisqu'ils détiennent les droits sur de nombreuses productions dans les territoires où les festivals ont lieu.

- Les **réalisateurs** et **comédiens** sont généralement présents pour « accompagner » un film (parfois à l'invitation du festival ou encore du distributeur qui présente le film), mais ne participent généralement pas aux événements industriels comme les marchés. Ils sont cependant invités à participer à des conférences et discussions, dans le cadre de la diffusion d'un film ou de colloques et ateliers. Ces artisans et créateurs représentent une clientèle de choix pour les festivals qui misent sur les cinéastes; ils contribuent aussi significativement à la visibilité et le prestige des événements en alimentant le « *star system* » cher aux médias.
- Les **journalistes** : une catégorie bien à part, qui comprend chaque année un nombre considérable de personnes provenant à la fois de la région « hôte » (assurant la couverture locale de l'événement), et de divers pays (une diversité plus ou moins grande selon les festivals, qui reflète l'envergure de la couverture internationale de l'événement).

Enfin, on retrouve d'**autres professionnels** dans tous les festivals de films ; il s'agit, entre autres, des représentants des institutions publiques de promotion ou de financement du cinéma, des écoles de cinéma et autres organisations privées, publiques ou parapubliques impliquées dans le secteur du cinéma.

Dans tous les cas, les professionnels de l'industrie disent fréquenter les festivals de films pour rencontrer d'autres « collègues », tisser des liens, etc. Cette dimension est primordiale pour tout festival, et son succès relève d'abord et avant tout de la capacité d'attirer les professionnels et de la capacité des organisateurs à créer un environnement convivial et efficace favorisant les rencontres et les échanges.

Outre le nombre de professionnels, la provenance de ceux-ci est un élément révélateur de la portée de l'événement. En effet, alors que pour des festivals plus « régionaux » et ne comportant pas de marché, on s'attend à ce que peu de participants viennent de l'étranger (environ 10 % pour le Festival de l'Atlantique et 20 % pour le VIFF), les événements internationaux se doivent d'attirer une proportion très importante de participants étrangers, représentant diverses régions.

TABLEAU 9 : PROVENANCE DES PROFESSIONNELS AUX FESTIVALS (2003)

	TORONTO	%	MONTRÉAL	%	VANCOUVER	%	ATLANTIQUE	%
Canada	945	37	594	50	668	79	638	91
États-Unis	931	36	223	19	73	9	27	4
Amérique latine	87	3	40	3	6	1	0	0
Europe	441	17	237	20	36	4	35	5
Autres	171	7	86	8	61	7	0	0
Total	2 575	100	1 180	100	844	100	700	100

Source : Données des festivals.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la présence des professionnels est un élément clé de la réussite d'un grand festival de films. Pour assurer cette présence, plusieurs festivals ont recours à des invitations, qui consistent à déboursier une partie ou la totalité des frais de voyage et des frais de séjour de certains professionnels. Il s'agit généralement de sommes réservées à l'invitation des cinéastes et

comédiens qui « accompagnent » les films présentés, ou encore de budgets réservés aux acheteurs qui sont invités pour favoriser les transactions, notamment la vente de films nationaux. (À titre d'exemple, le FFM invite chaque année un certain nombre d'acheteurs intéressés aux films canadiens, une dépense couverte en partie par des montants octroyés par la SODEC).

Il en va de même pour la présence de journalistes; leur nombre est très révélateur de l'intérêt de l'événement, alors que leur provenance (nationale c. internationale) reflète la portée de l'événement.

TABLEAU 10 : NOMBRE DE JOURNALISTES ACCRÉDITÉS (2003)

	TORONTO	MONTRÉAL	VANCOUVER	ATLANTIQUE
Canadiens	472	269	166	40
Étrangers	313	103	20	-
Total	785	372	186	40

Source : Données des festivals.

On constate que le Festival de Toronto est celui qui attire le plus de journalistes : 785 dont plus de la moitié sont canadiens. Ce nombre a été « plafonné » intentionnellement selon les organisateurs de l'événement, afin de pas inonder le Festival de journalistes. À l'autre extrême, le Festival de l'Atlantique n'attirait que 40 journalistes en 2003 (tous canadiens), ce qui s'explique par son envergure régionale.

Quant au FFM, 372 journalistes étaient accrédités en 2003 dont 269 journalistes canadiens, selon la liste incluse dans le rapport d'activités de 2003 (excluant certains journalistes de la presse spécialisée, ayant reçu des billets, mais n'ayant pas été accrédités).

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE TORONTO

La participation professionnelle au TIFF est certainement un de ses points forts les plus importants. Selon les personnes interrogées, tous les professionnels d'importance à l'échelle mondiale participent au TIFF, notamment les principaux acheteurs, dont la présence attire évidemment les principaux vendeurs... Par ailleurs, le Festival a atteint une réputation d'événement « prestigieux » qui attire les cinéastes et comédiens venus présenter leur film et qui profitent de l'événement pour être vus, notamment par la presse internationale. Celle-ci en profite pour réaliser de nombreuses entrevues avec les artisans et comédiens des films diffusés.

Parmi les principaux points forts mentionnés, on souligne la présence de l'ensemble de la communauté professionnelle internationale (le seul festival avec Cannes cité comme un incontournable par les professionnels consultés), la qualité de l'organisation et de l'accueil, la prise en charge des participants par les organisateurs (notamment dans l'organisation de rencontres entre professionnels), ainsi que la qualité des événements qui entourent le Festival (qu'il s'agisse des galas ou des conférences et ateliers).

Une conséquence de ce succès : quelques professionnels déplorent que l'ampleur de l'événement soit devenue trop importante et que certaines entreprises de plus petite envergure soient peu visibles dans la marée de joueurs des ligues majeures et autres grands noms présents au Festival.

FESTIVAL DES FILMS DU MONDE DE MONTRÉAL

Selon les données du Festival (rapport d'activités), le FFM a attiré 1 180 professionnels de l'industrie en 2003. La communauté professionnelle présente en 2003 était constituée principalement de Canadiens (50% des participants), mais également d'une vaste représentation de professionnels de plusieurs pays. Le FFM est d'ailleurs le festival canadien parmi les quatre étudiés à rallier le plus de participants (en proportion) provenant de l'extérieur de l'Amérique du Nord (31% pour le FFM contre 27% pour le TIFF, 12% pour le VIFF et 5% pour le AFF).

Nos consultations ont révélé que la qualité et la fréquentation des professionnels que l'on retrouve au Festival semble s'être dégradée au cours des années, principalement en ce qui a trait aux acheteurs et vendeurs d'importance (voir section 4.9 Marchés). Quant aux cinéastes et comédiens, le FFM attire une « faune » résolument moins connue et prestigieuse que Cannes ou Toronto. Plusieurs professionnels consultés (ainsi que certains cinéphiles) soulignent la moins grande participation de « stars » à l'événement et son côté moins prestigieux qu'auparavant.

Parmi les critiques énoncées par plusieurs membres de l'industrie, on retrouve systématiquement la question de l'accueil et de l'organisation, que l'on qualifie de déficients à plusieurs égards, ainsi que le traitement réservé aux professionnels en général.

Par ailleurs, plusieurs réalisateurs, scénaristes et autres artisans du milieu local ont déploré lors de nos consultations l'absence au Festival de lieux et de forums d'échanges et le peu d'ouverture pour une plus grande participation et implication dans l'événement.

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE VANCOUVER

Les professionnels de l'industrie qui assistent au VIFF sont principalement des cinéastes, des producteurs et des comédiens qui « accompagnent » leur film présenté dans le cadre du Festival. Comme le Festival ne comporte pas de marché, et qu'il n'est pas un lieu de transactions proprement dit, le nombre de distributeurs participant à l'événement reste très limité.

Le VIFF est néanmoins considéré comme une rampe de lancement efficace en territoire canadien, un très bon véhicule pour faire la promotion d'un film dans la région de la Colombie-Britannique ou au Canada. Il attire donc les distributeurs voulant faire la promotion de leurs films avant leur sortie en salle. Il est également fréquenté par des producteurs et agents de vente qui tentent de trouver des distributeurs canadiens pour leurs films et, conséquemment, par certains acheteurs qui viennent y découvrir des primeurs.

En 2003, 844 professionnels ont participé au Festival (un chiffre légèrement à la baisse depuis quelques années). Bien qu'il s'agisse d'un événement principalement « local » de par la composition de ses participants (mais non de par sa programmation, résolument internationale), le Festival réussit à attirer environ 200 professionnels étrangers chaque année (surtout des Américains et des Asiatiques), ainsi qu'une vingtaine de journalistes de l'étranger. Tous les cinéastes canadiens dont les œuvres sont présentées au Festival (dans la section *Canadian Images*) sont invités au Festival ainsi que de nombreux producteurs.

Les données de fréquentation démontrent une baisse progressive de la participation des représentants de l'industrie au cours des cinq dernières années. Cette baisse s'explique principalement par la réduction du budget permettant d'inviter des professionnels de l'étranger, diminution engendrée par un plafonnement des commandites pour les frais de voyage.

FESTIVAL DE FILM DE L'ATLANTIQUE (*ATLANTIC FILM FESTIVAL*)

La fréquentation des professionnels au AFF a atteint 700 personnes en 2003, soit une hausse considérable depuis quelques années (elle était de 419 en 1999). Bien que la grande majorité des professionnels soient canadiens (91 %), le AFF réussit à attirer des participants provenant des États-Unis et de l'Europe, qui sont pour la plupart les mêmes professionnels que l'on retrouve à l'événement *Strategic Partners*.

Un taux si élevé de participants canadiens n'est pas surprenant, puisqu'il s'agit du principal événement cinématographique des provinces Maritimes; ils y voient une occasion unique de rencontres et d'échanges. Pour les producteurs et distributeurs canadiens de toutes les provinces, il s'agit aussi d'une excellente occasion de présenter des films qui auraient autrement peu d'occasions d'être vus localement et ainsi de contribuer au développement de publics pour les productions canadiennes. Dans une perspective strictement commerciale, certains distributeurs hésitent à donner leurs films au Festival du Film de l'Atlantique (comme c'est souvent le cas pour les festivals qui se tiennent dans des plus petits « marchés »), puisqu'ils y voient une perte de revenus potentielle pour un éventuel lancement en salle.

4.7 LA SITUATION FINANCIÈRE

4.7.1 SOURCES DE REVENUS

En Amérique du Nord, où les festivals ne relèvent généralement pas de l'État, les organisations à but non lucratif s'efforcent d'accroître leurs revenus autonomes (notamment les revenus d'entrées, les commandites et les dons) afin d'assurer leur pérennité et leur croissance et de dépendre à des degrés moindres de fonds publics parfois aléatoires. Ailleurs, parmi les grands festivals, certains sont financés dans des proportions de l'ordre de 50 % à 60 % par des revenus publics (comme Cannes et Berlin qui relèvent tous deux de ministères), alors que Sundance ne reçoit que 3 % de fonds publics ! Rotterdam pour sa part compte environ pour un tiers de son budget en subventions, un tiers en commandites et un tiers en autres revenus autonomes (billetterie, accréditation, etc.).

Au Canada, la taille des budgets des différentes organisations étudiées varie de façon significative, le *Toronto International Film Festival Group* étant de loin celui de plus grande envergure (ce qui s'explique non seulement par l'envergure du Festival mais également par l'ensemble des activités du Groupe), alors qu'à l'autre extrême on retrouve l'*Atlantic Film Festival Association*. Par ailleurs, la part des budgets totaux des événements provenant de différentes sources varie grandement d'un festival à un autre, particulièrement en ce qui concerne :

- La proportion de **financement public** (incluant le financement des gouvernements fédéral, provincial, municipal).
- Les **commandites** (en argent et en services).
- Les revenus **d'entrées** et les autres revenus autonomes générés par les festivals.

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE TORONTO

Le Festival de Toronto affiche une performance financière notable si l'on se fie à l'accroissement de ses revenus au cours des 5 dernières années, une hausse qui s'explique principalement par une augmentation importante des revenus d'entrées et des revenus générés par les commandites en argent (qui représentent une large part de son budget). Il est à noter que le Festival de Toronto ne comptabilise aucune commandite de services dans ses revenus.

La forte capacité du Groupe à générer des revenus autonomes (principalement dérivés du Festival) lui permet ainsi de ne compter que sur une faible part de son budget en financement public, année après année.

Globalement, la situation financière du Groupe semble saine, malgré les légers déficits qu'il a connus au cours de quelques-uns des derniers exercices financiers. La comptabilisation globale des dépenses du Festival (non allouées par composante de l'organisation) rend cependant difficile l'analyse détaillée de la rentabilité de chacune des activités, incluant le Festival. Par ailleurs, son plus grand défi est maintenant de réunir l'ensemble des fonds nécessaires à la construction, l'aménagement et l'exploitation du *Festival Centre*.

FESTIVAL DES FILMS DU MONDE DE MONTRÉAL

Les revenus du FFM, lorsque l'on exclut les commandites de services, ont connu une croissance limitée au cours des 5 dernières années et sont restés relativement stables depuis 2000, alors que ceux des autres festivals canadiens ont tous connu de forts taux de croissance. La part de revenus générés par les recettes d'entrées et les commandites en argent (l'essentiel des revenus autonomes) est d'ailleurs de loin la plus faible des quatre festivals canadiens étudiés. Par le fait même, la proportion des subventions dépasse largement celle des autres festivals, et représente la principale source de revenus du FFM.

Par ailleurs, le FFM a affiché des légers déficits au cours de quatre des exercices financiers des cinq dernières années.

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE VANCOUVER

Les revenus du *Greater Vancouver International Film Festival Society* se sont accrus de façon soutenue au cours des 5 dernières années.

Il s'agit de l'organisation la moins financée par des fonds publics et celle qui génère le plus de recettes d'entrées en proportion, par rapport aux autres étudiées. Le VIFF est de plus reconnu pour l'appui que lui accorde la communauté des affaires locales (en plus des grands partenaires commerciaux nationaux), ce qui se reflète clairement dans ses importants revenus de commandites en argent. Tout comme le TIFF, le VIFF n'inclut aucune commandite de services dans ses revenus.

Le Festival a réussi à générer un surplus chaque année depuis plus d'une décennie, un phénomène unique parmi les festivals canadiens analysés. Ses principaux défis financiers concernent le *Trade Forum*

(événement dont le budget est resté stable depuis 1999), ainsi que la recherche de financement nécessaire à l'aménagement et l'exploitation future du *Film Centre*.

FESTIVAL DU FILM DE L'ATLANTIQUE (*ATLANTIC FILM FESTIVAL*)

L'*Atlantic Film Festival Association* a un budget d'exploitation très limité qui comprend une part importante de commandites de services (comptant pour le tiers du budget total). Sa dépendance sur les subventions est plutôt élevée par rapport aux Festivals de Toronto et de Vancouver (bien que moindre que le FFM), ce qui s'explique en partie par la petite taille de l'événement. Par contre, il réussit à générer des sommes substantielles au chapitre des commandites en argent pour atteindre une proportion légèrement supérieure aux festivals de Toronto et de Vancouver. De plus, les revenus du AFF ont connu une très forte croissance au cours des 5 dernières années.

Le Festival a fait face à quelques problèmes financiers au cours des cinq derniers exercices financiers puisqu'il a connu des déficits à deux reprises (en 2001 et 2002). En 2002, le C.A. a réagi rapidement au déficit généré et a mis en place des procédures strictes de suivi et de contrôle des dépenses ainsi qu'entrepris une analyse coût / bénéfice détaillée de chacune de ses activités. Les corrections apportées ont permis de dégager un surplus significatif en 2003.

4.7.2 LES COMMANDITES ET AUTRES REVENUS

Les revenus de commandites constituent une portion très importante des revenus de la majorité des grands festivals. Plus qu'une simple source de revenus, les commandites témoignent du prestige et de l'impact d'un événement, en permettant à des grandes sociétés de s'y associer. Les commandites représentent aussi un véhicule de choix pour obtenir des services gratuitement (billets d'avion, services locaux, services techniques, prêt d'équipement, etc.).

Il est intéressant d'observer que certains grands commanditaires soutiennent plusieurs festivals de films canadiens; c'est le cas notamment de Visa, Air Canada et AGF. Les festivals de films offrent à ces entreprises la possibilité de s'associer à des événements grand public ayant un rayonnement intéressant, et de participer au développement culturel canadien.

Par ailleurs, tous les festivals étudiés ont des commanditaires « locaux » pour ce qui concerne les médias (télé, journaux, radio...), les hôtels, les communications, etc.

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE TORONTO

Le Festival International du Film de Toronto réussit chaque année à générer des revenus de commandites en argent substantiels. Les revenus de commandites sous forme de services ne sont pas comptabilisés dans ses états financiers, mais selon les dirigeants, la valeur totale de ceux-ci serait de plusieurs millions de dollars.

Parmi les principaux commanditaires du Festival de Toronto, on compte Bell Canada, Bell Mobilité, CIBC, Cineplex Odeon, DGC-Ontario, Echo-Advertising+Marketing, Evian, Famous Players, Federal Express Canada, The Independent Film Channel, Showcase, Jackson-Triggs Vintners, National Post,

Premiere Magazine, Silent Sam Vodka, Sleeman Brewing & Malting, TSX Group, Universal Studios Canada, VISA, Warner Bros. Entertainment, etc.

Par ailleurs, le Festival dispose d'un Fonds de dotation (auquel le Groupe contribue chaque année), dont les intérêts sont disponibles pour financer les activités de l'organisation. Le Groupe est présentement dans le cadre d'une campagne majeure de financement relativement à son nouveau *Festival Centre* pour lequel il espère recueillir près de 200 M \$ afin d'en financer les besoins en capital ainsi que l'exploitation.

FESTIVAL DES FILMS DU MONDE DE MONTRÉAL

Le FFM est celui des festivals canadiens étudiés qui, toutes proportions gardées, reçoit le moins de revenus de commandites en argent. Ses commandites sont constituées principalement de prestations de services, dont la majorité est constituée de la valeur au marché de services de promotion et des relations publiques offertes par des partenaires, comme stipulé dans les états financiers vérifiés. Les autres commandites en services couvrent principalement les frais de déplacement et de représentation, ainsi que la location de salles et d'équipements.

Le FFM, comme les autres festivals canadiens, a recours à une structure de commandites qui permet d'offrir aux partenaires intéressés un vaste choix d'options quant au montant de la contribution, des privilèges et de la visibilité qui y sont rattachés.

On compte cinq niveaux de commandite : commandite principale, commandite majeure, commandite de service, membre Prestige et annonceur. Les commanditaires privés incluent entre autres Air Canada, AGF, Télé-Québec, La Presse, SuperEcran, Universal Studios Canada, Famous Players, TV5, Kodak, Amazon.ca, etc. Certaines de ces entreprises parrainent des soirées ou des galas. Par ailleurs, Visa est également un commanditaire clé, notamment en échange de son statut de carte de crédit exclusive et pour l'achat des carnets de 30 billets réservés aux détenteurs de carte Visa Or et Platine. Le FFM possède aussi un grand nombre de partenaires publics (aux niveaux fédéral, provincial et municipal).

Le Festival offre aux individus la possibilité de contribuer financièrement au FFM en devenant un membre Prestige, offrant aux donateurs un accès prioritaire à toutes les séances (2 cartes Prestige), aux films et aux réceptions d'ouverture et de fermeture, au dévoilement de la programmation, etc.

Tout comme les autres festivals canadiens, le FFM en 2003 accordait une grande visibilité aux partenaires qui s'associent à des prix (ex. le Prix Fedex du meilleur court métrage canadien, le Prix du Réalisateur Kodak, etc.), à des produits ou services (ex. Rogers AT&T, fournisseur officiel de téléphonie cellulaire, Brasserie McAuslan, brasseur officiel, etc.) et à des événements (ex. projections extérieures, Soirées Galas).

Outre les commandites et la billetterie, le Festival générait en 2003 des revenus des sources suivantes, entre autres :

- l'accréditation professionnelle et de presse (300 \$ pour une accréditation de base);
- la vente de produits « dérivés » : programmes, affiches et autres articles promotionnels, etc.;
- le partage des frais de service des billets vendus avec le Réseau Admission et la Place des Arts.

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE VANCOUVER

Le VIFF est soutenu par de nombreux commanditaires qui sont restés très fidèles au fil des ans. À titre d'exemple, Federal Express et Rogers sont des commanditaires de l'événement depuis plus de 15 ans, Visa et AGF, depuis 8 ans. Le VIFF favorise lorsque possible les commandites multi-années. Afin de moduler son offre et de pouvoir accueillir des commanditaires d'envergures différentes et dont les objectifs de visibilité varient, le VIFF a mis sur pied une structure de commandites qui offre plusieurs niveaux de partenariat : *Premier sponsor, Partner, Senior Sponsor, Contributing Sponsor, Supporting Sponsor*, etc. Cette hiérarchie des commandites est également utilisée pour les nombreux partenaires du *Trade Forum*, lequel génère une part considérable de son budget en commandites.

Le Festival accorde divers privilèges et exclusivités à plusieurs partenaires (Visa : carte exclusive de paiement, Air Canada : transporteur officiel du VIFF, Big Rock Beer : bière officielle du Festival, hôtel Crowne Plaza : hôte des invités, CBC Radio One : station de radio hôte, Vancouver Sun : quotidien officiel, etc.). En outre, certains commanditaires s'associent au Festival pour des remises de prix (ex. : Prix du film le plus populaire de Air Canada, Prix du film canadien le plus populaire de Federal Express, Prix du meilleur long métrage de l'Ouest canadien de Citytv, etc.), ou encore pour le financement d'événements particuliers (*Rogers* pour le gala d'ouverture, *Jackson Triggs* pour le gala anniversaire, etc.).

Jusqu'en 2002, le VIFF jouissait de revenus de loterie, mais depuis 2003, il n'est plus admissible puisqu'un changement à la loi exige que les organisations bénéficiant de ces revenus aient des opérations continues durant toute l'année. Enfin, le *Greater Vancouver Film Festival Society* génère des dons dans le cadre de sa campagne de financement pour le futur *Film Centre* (campagne de 1,5 M \$).

FESTIVAL DU FILM DE L'ATLANTIQUE (*ATLANTIC FILM FESTIVAL*)

Le Festival du Film de l'Atlantique génère des revenus de commandites significatifs en argent, soit plus que les autres festivals canadiens étudiés en proportion. Par ailleurs, les commandites de services sont d'une très grande importance pour le AFF, dont le budget est très limité. En 2003, la valeur au marché de services de promotion et de marketing représentait un peu moins de la moitié des commandites en services.

Parmi les principaux commanditaires, on retrouve CBC, The Independent Film Channel, la Banque Royale, Astral Media, etc. Plusieurs entreprises s'associent également à des événements spécifiques (réceptions, galas, remises de prix...).

4.8 L'APPROCHE MARKETING

Les festivals analysés, comme nous l'avons déjà mentionné, ont pour la plupart une composante « professionnelle » et une composante « grand public ». La stratégie marketing joue un rôle clé dans le positionnement de l'événement, sa popularité et sa performance, puisqu'elle sert non seulement à faire la promotion de l'événement, mais aussi à s'assurer de la meilleure adéquation entre les attentes et besoins des différentes clientèles et l'offre qui leur est destinée.

Les outils généralement utilisés incluent :

- La **promotion et la communication** : soit tout ce qui touche la promotion de l'événement, les relations de presse, l'utilisation des médias, la couverture de l'événement par les journalistes, etc.;
- **L'offre de matériel marketing adéquate** : utilisation de catalogues, de brochures, de bulletins, etc.;
- **L'utilisation de l'Internet** : site Web complet et performant, avec possibilité d'effectuer des recherches et des transactions en ligne;
- La capacité **d'établir des liens** avec les cinéphiles : communication directe, Internet, banques de données, membership...;
- La mesure de la **satisfaction de la clientèle** : suivi auprès de la clientèle, enquêtes de satisfaction...

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE TORONTO

Plusieurs outils font partie du « *mix marketing* » utilisé pour faire la promotion du Festival et pour assurer la fidélisation de ses clients. Il s'agit notamment de :

- La publicité / promotion : publicité dans les journaux, radio, télévision et affichage (généralement selon des ententes de commandites). Outre la publicité proprement dite, la visibilité média du Festival provient principalement de la couverture accordée par les quotidiens locaux et étrangers, magazines spécialisés et autres médias.
- Le marketing direct : l'outil de promotion numéro 1 pour le TIFF. Quelque 250 000 envois directs sont faits chaque année selon une approche en trois phases (prévente aux membres, brochure adressée au grand public et envoi aux cinéphiles).
- Le matériel promotionnel : envoi de brochures (*Awareness brochure*, de type général et brochures spécialisées : brochure *Midnight Madness*, brochure *Planet Africa*, brochure *Real to Reel*), publication de deux horaires (un pour le grand public, un pour les professionnels).
- L'utilisation d'Internet fait, depuis quelques années déjà, partie intégrante de l'offre marketing du TIFF. Le site du Festival (une des composantes du site du Groupe, commandité par Bell Canada), comprend toutes les informations relatives aux films, aux horaires, à la billetterie (tarifs), etc.

Le site Internet est bien davantage qu'une source d'information sur le Festival, il est aussi un outil transactionnel de plus en plus important. On peut en effet y acheter les passes et les carnets de billets pour le Festival (les billets individuels n'étaient pas encore vendus sur le Web en 2003). En 2003, près de 40 % de tous les billets vendus au grand public l'ont été via Internet. On peut aussi se procurer sur le site la marchandise reliée au Festival : catalogues, livres, T-shirts, casquettes... Enfin, on peut visionner sur le site du Festival des vidéos exclusives portant sur son organisation et son déroulement et sur des événements diffusés en direct sur le Web : « *Live from the Festival* ». Le site ne permet cependant pas des inscriptions en ligne mais uniquement le téléchargement des formulaires. Par ailleurs, la composante professionnelle du *Sales Office* possède son propre site Internet autonome.

Tous les détenteurs de passes et de carnets font partie de la banque de données des participants au Festival (25 000 noms en 2003), en plus des autres spectateurs qui s'inscrivent pour recevoir une foule

d'informations portant sur le Festival et les autres composantes du Groupe. Cette banque de données, contenant toute l'information donnée par les spectateurs qui y sont inscrits, permet de garder un contact étroit avec ces « membres », pendant le Festival et toute l'année. Par ailleurs, pendant la durée du Festival, ceux qui le désirent peuvent recevoir des « *TIFF alerts* » qui les informent par courriel des tous les nouveaux événements, des promotions de dernière minute du Festival et sur les autres événements tout au long de l'année.

Sur le plan de la visibilité, le Festival de Toronto se distingue de façon marquée par le nombre de journalistes présents à l'événement (785 journalistes en 2003) et le nombre élevé de conférences de presse organisées par le Festival (26 conférences de presse ont été organisées en 2003). Les relations de presse sont administrées par le *Press Office* (plus de 40 personnes pendant le Festival).

Le TIFFG publie et diffuse également chaque année un rapport annuel où sont présentés les activités du Groupe ainsi que les états financiers.

FESTIVAL DES FILMS DU MONDE DE MONTRÉAL

Selon le rapport d'activités du FFM de 2003, les principales stratégies et techniques promotionnelles utilisées sont :

- Matériel promotionnel : programme, grille horaire, etc.;
- Publicité dans les revues touristiques destinées à la masse, publicité dans les revues spécialisées (ex. : Playback, Business of Film, Écran Total, Famous Québec, Guide du Marché du film de Cannes, Hollywood Reporter, Moving Pictures etc.);
- Annonces à la télé et à la radio en versions anglaise et française;
- Campagne d'affichage.

Le FFM publie également un bulletin quotidien, le Ciné-Festival, distribué gratuitement tous les jours de l'événement. Le Ciné-Festival présente la programmation et les événements de la journée et des informations de dernière minute (ex. : conférences de presse). Le FFM est doté d'un site Internet globalement apprécié de ses utilisateurs, selon les résultats des groupes de discussion et si l'on se fie aux données de fréquentation du site fournies par le Festival : quelque 3,2 millions de visites (accès effectifs) pour l'édition 2003 du Festival. Le site du Festival est principalement axé sur l'information : on y trouve, entre autres, l'information sur la programmation, les horaires, la billetterie, les médias (relations de presse, communiqués de presse), l'information relative aux possibilités de commandites, l'information portant sur le marché (incluant l'inscription), l'information sur le Centre Cinéma Impérial, les archives, etc.

La visibilité du FFM est significative vu le nombre élevé de conférences de presse (qui a atteint 23 en 2003) et le nombre important de journalistes présents au Festival.

Le site Internet du FFM (seul site bilingue parmi les quatre festivals canadiens) a été renouvelé complètement récemment, mais n'est pas entièrement transactionnel : il existait cependant un lien avec le Réseau Admission en 2003, qui permettait de se procurer des billets en ligne (les ventes par ce biais furent cependant très marginales en 2003). Le site permet de télécharger les formulaires d'inscription de film ou d'accréditation. Comme le TIFF, ces formulaires ne peuvent être remplis en ligne.

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE VANCOUVER

La stratégie marketing du VIFF se décline selon la clientèle grand public et la clientèle professionnelle. Comme le VIFF est un organisme basé sur plus de 40 000 membres, la communication est d'une importance clé.

Le VIFF capitalise également sur de nombreux outils technologiques performants dans sa stratégie marketing. Entre autres, grâce à son membership, le VIFF dispose d'une banque de données substantielle qui lui permet de faire des envois ciblés.

On trouve sur le site Internet du Festival, comme c'est le cas pour la majorité des festivals, tous les détails de la programmation, les horaires, etc. De plus, le site Internet du VIFF est depuis peu pleinement transactionnel. On peut donc s'y inscrire pour devenir membre, s'inscrire au *Trade Forum*, et y acheter des billets et passes (en 2003, 10 % des billets ont été vendus par Internet). Depuis l'instauration de l'achat de billets sur Internet, les préventes se sont fortement accrues. Le site Internet est aussi un excellent véhicule pour assurer une grande visibilité aux commanditaires. Une section du site Internet du Festival est consacrée à l'événement *Trade Forum* ; cette approche diffère des autres festivals puisque le TIFF et le AFF ont tous deux des sites Web autonomes pour leurs « marchés ».

FESTIVAL DU FILM DE L'ATLANTIQUE (ATLANTIC FILM FESTIVAL)

Le Festival du Film de l'Atlantique est reconnu par les professionnels pour la qualité de l'information diffusée. En 2003, le AFF a, entre autres, utilisé comme outils promotionnels et de marketing :

- 10 000 guides de programmation (catalogues);
- Une campagne massive d'affichage extérieur (panneaux publicitaires, abribus, bannières, etc.);
- Une campagne média locale, régionale et nationale dans les quotidiens et publications spécialisées;
- Une campagne radio majeure;
- Une publicité télédiffusée sur les réseaux et stations Global, CBC, ATV/ASN, Showcase, etc.;
- Des capsules sur la programmation pour enfants (ViewFinders) sur CBC, Teletoon et BBC Kids.

Le AFF se démarque particulièrement par la qualité de son site Internet (surtout en regard de l'envergure de l'événement par rapport aux trois autres festivals canadiens étudiés), qui a été complètement renouvelé récemment, permet non seulement d'avoir accès à la programmation, aux horaires, et aux communiqués de presse, mais également de réaliser des inscriptions par courriel et des achats de billets en ligne. L'événement professionnel *Strategic Partners* dispose également d'un site Web autonome.

4.9 LES MARCHÉS DU FILM ET AUTRES ÉVÉNEMENTS PROFESSIONNELS

Comme on l'a vu plus tôt, les marchés du film constituent une composante clé des grands festivals de films internationaux, qu'ils soient « officiels » ou non. Au Canada, les festivals étudiés ont tous des composantes professionnelles de natures très différentes, allant du marché officiel avec kiosques du FFM, à un modèle plus « léger » axé sur les services de celui de Toronto. Le *Trade Forum* de Vancouver (qui porte sur le cinéma et la télévision) est davantage un événement axé sur les présentations de services et les

rencontres entre professionnels, alors que la formule du Festival de l'Atlantique est basée sur les projets de développement et coproduction de films, pour les producteurs et autres professionnels impliqués dans la production et le financement de films.

TABLEAU 11 : CARACTÉRISTIQUES DES MARCHÉS OU ÉVÉNEMENTS PROFESSIONNELS (2003)

	TORONTO	MONTRÉAL	VANCOUVER	ATLANTIQUE
Nom	Industry Centre / Sales Office	Marché international du film de Montréal	Trade Forum	Strategic Partners
Nb de participants	2 010	996	336	126
Nb d'employés (excluant pigistes)	1 permanent et 24 contractuels	1 permanent et 2 contractuels	2 permanents	1 permanent et 2 contractuels
Accréditation	800 \$	100 \$	235 \$ (de base) 600 \$ (VIP)	400 \$
Tarifs individuels			60 \$-100 \$ (journée) 25 \$-35 \$ (séminaire)	15\$ (séminaire)
Activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 113 projections (Industry screenings) ▪ 31 séminaires (80 conférenciers) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coproductions internationales (35 projets) ▪ 8 ateliers ▪ 35 kiosques ▪ Forum des nouvelles technologies 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 19 séminaires (65 conférenciers) ▪ 2 Masterclasses 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 séminaires/ ateliers ▪ 250 rencontres « one-on-one » pré-organisées

Source : Données des festivals.

4.9.1 PROFILS DES MARCHÉS DU FILM OU AUTRES COMPOSANTES PROFESSIONNELLES

Le nombre de professionnels présents aux marchés (*Sales Office* pour Toronto, Marché du Film à Montréal, *Trade Forum* pour Vancouver ou *Strategic Partners* pour le AFF), leur « qualité » (taille des entreprises, historique de transactions, volume de transactions...) et leur niveau de satisfaction (sur le plan de l'organisation, des services, de l'accueil...) sont tous des éléments hautement révélateurs du succès du marché et de son véritable impact. Ces trois indicateurs sont analysés ci-après.

SALES OFFICE

Bien que le Festival de Toronto ne comporte pas de marché officiel, le *Rogers Industry Centre* regroupe un ensemble de services destinés aux professionnels de l'industrie. Par ailleurs, l'*OMDC Sales Office* (le « bureau » à l'intérieur du *Industry Centre* qui dessert les acheteurs et vendeurs) permet d'assurer un échange entre les professionnels et supporte le processus d'acquisitions de films canadiens en fournissant un soutien et des informations aux acheteurs et vendeurs.

Sans compter les projections, la programmation des activités du *Rogers Industry Centre* inclut près d'une trentaine de conférences et panels sur sept jours. Plus précisément, les principales activités sont :

- Le *Mavericks Filmmaker Programme* : permet un échange avec des producteurs de films et artistes sur le processus de création et leurs expériences dans l'industrie;
- Les *Telefilm Canada News and Views* : présentent une occasion d'échanger avec différents professionnels de l'industrie et artistes sur le financement de films;
- Les *Doc Salon series* : offrent une occasion d'échanger avec les producteurs et réalisateurs de documentaires et de discuter des enjeux spécifiques au film documentaire;
- Le *In Conversation With* : offre une occasion de rencontrer un artiste;
- Autres : panels de discussions, *Master Class*, etc.

De plus, de nombreux services exclusifs sont offerts aux personnes accréditées au *Sales Office* ; à titre d'exemple, les détenteurs d'une passe du *OMDC Sales Office* ont accès aux services suivants :

- Liste des **droits disponibles** (par territoire et par fenêtre) de tous les films diffusés au Festival;
- Liste des **acheteurs et agents de vente** présents au Festival, et comment les joindre;
- **Centre de messages** : un centre de communication pour les professionnels;
- **Consultants spécialisés** : un service principalement destiné aux producteurs n'ayant pas de représentation de vente et cherchant à établir des contacts;
- **Centre de rencontres** : point de rencontre et d'échanges pour les professionnels;
- **Service de billetterie exclusif** pour l'achat de billets pour les représentations grand public.

Les organisateurs du *Sales Office* ont récemment mis en place un « *VIP Match Club* » qui met à disposition des lieux de rencontres privés, utilisés par les professionnels membres (600 membres en 2003).

Les professionnels accrédités au *Sales Office* de Toronto que nous avons consultés ne tarissent pas d'éloges envers l'organisation des services et des événements professionnels. La qualité de l'information, de l'accueil, de la logistique, du contenu des événements (conférences, ateliers...) est constamment mentionnée comme point fort de l'organisation. Ceux-ci reconnaissent y réaliser de nombreuses rencontres et négociations d'affaires qui se traduisent souvent par des transactions.

MARCHÉ INTERNATIONAL DU FILM DE MONTRÉAL

Le Marché International du Film de Montréal a lieu conjointement avec la tenue du Festival depuis les débuts du FFM (27^e édition en 2003). Il s'agit d'un marché de type « officiel », soit un lieu physique avec kiosques, salles de visionnement, etc. En 2003, 51 exposants ont participé au Marché et 35 kiosques ont été occupés. Au total, 996 participants ont été accrédités.

Les activités du Marché incluent :

- La Vidéothèque du Marché : offre aux professionnels accrédités un éventail des plus récentes productions cinématographiques et télévisuelles canadiennes, une vaste sélection des films présentés au FFM ainsi que les dernières productions disponibles provenant des principaux agents de vente;

- Les Coproductions Internationales : programme qui favorise les rencontres entre producteurs, partenaires financiers, distributeurs, agents de vente, agences gouvernementales d'investissement et télédiffuseurs afin de compléter le financement et la distribution de projets courants et de préparer le terrain pour de nouvelles coproductions. L'information sur les projets sélectionnés est publiée et circulée aux professionnels;
- Les conférences : en 2003, près de 40 participants ont participé comme panélistes pour échanger sur différents sujets, 8 ateliers ont été présentés sur trois jours;
- Le Forum des nouvelles technologies : présente une série de conférences sur les effets des nouvelles technologies sur le cinéma.

Plusieurs professionnels ayant participé à ces activités déplorent l'organisation déficiente de celles-ci ainsi que les problèmes liés à l'information qui y est rattachée (information reçue à la dernière minute, changement d'horaires, annulations, inexactitudes...).

Malgré les tentatives répétées de « relancer » l'événement et malgré les sommes dépensées pour attirer les participants (frais de voyage et hébergement des invités), le Marché semble aujourd'hui un événement marginal pour les professionnels de l'industrie, dont la critique envers l'organisation est généralisée. La vaste majorité des professionnels (canadiens et étrangers) consultés sont en effet d'avis que l'événement est peu utile sous sa forme actuelle et que sa formule devrait être revue en profondeur.

TRADE FORUM

Concurremment à la tenue du Festival, le VIFF organise un événement d'une durée de 4 jours destiné à la clientèle professionnelle du cinéma et de la télévision : le *Trade Forum* (18^e édition en 2003). Il ne s'agit pas d'un marché, mais plutôt d'un événement hybride où l'on retrouve à la fois des exposants (services techniques, services de production, soutien public, technologies...) et des ateliers et séminaires pour les professionnels, portant sur divers thèmes d'intérêt : la formation, le financement, les coproductions, des études de cas...

Le *Trade Forum* attire une grande diversité de professionnels : producteurs, distributeurs, médias, établissements d'enseignement, fournisseurs de services techniques, institutions publiques... Plusieurs experts étrangers y sont invités comme conférenciers ou panélistes, notamment en provenance de l'Europe et des États-Unis. Le *Trade Forum* comporte aussi des volets axés sur les rencontres ou les présentations de cinéastes : *Pitch This*, *Tête à Tête* (financé par Téléfilm), *Master Classes*, *New Filmmakers Day*, etc. Au total, une vingtaine de séminaires ont été organisés en 2003.

Tous les participants accrédités au *Trade Forum* ont accès à un centre de messages et sont conviés à divers événements sociaux (généralement trois « *partys* » sont organisés durant l'événement).

Le *Trade Forum* permet aussi aux participants accrédités d'organiser des visionnements privés (21 en 2003, à des coûts variant entre 250 \$ et 1 700 \$) et des rencontres « *one-to-one* » entre participants.

STRATEGIC PARTNERS

Introduit en 1998, l'événement professionnel *Strategic Partners* est la première conférence dédiée aux co-productions et co-associations internationales dans les Maritimes. Chaque année, l'événement se tient fin septembre et cible un pays ou une région différente (ex. : Allemagne en 1998, Scandinavie en 1999, Grande-Bretagne en 2000, Espagne et Amérique latine en 2002, Australie et Nouvelle-Zélande en 2003, et en 2004, États-Unis, Angleterre et Irlande).

Cet événement favorise la prise de rendez-vous individuels (*one-on-one meetings*), planifiés avant la tenue de l'événement, avec les coordonnées des différents participants accrédités inscrites dans le catalogue. Les activités principales du *Strategic Partners* sont des séminaires, des sessions de travail, des rencontres, etc. L'événement est grandement apprécié des professionnels consultés qui vantent la capacité à rencontrer des producteurs et développer des projets.

4.9.2 RETOMBÉES ET IMPACTS

L'impact réel des festivals et des marchés est toujours difficile, voire impossible à quantifier. En effet, bien que les transactions d'achat et de vente de films sont rarement entamées, négociées et conclues au cours d'un même événement, les professionnels affirment que certains festivals et marchés ont été des facteurs clés dans leurs décisions commerciales, puisqu'ils leur ont permis de présenter et de visionner des films et d'amorcer (voire de finaliser) des négociations d'achat ou de vente.

Par ailleurs, la fréquentation et la provenance des professionnels aux événements témoignent du succès de ceux-ci.

TABLEAU 12 : FRÉQUENTATION AU MARCHÉ (OU ÉVÉNEMENT PROFESSIONNEL) (2003)

	TORONTO	%	MONTRÉAL	%	VANCOUVER	%	ATLANTIQUE	%
Nb d'exposants	109		51		17		51	
Nb de sociétés	904		144		160		102	
Nb d'acheteurs	700		n.d.		16		n.a.	
Nb de participants accrédités	2 010	100	996*	100	336	100	126	100
Canada	678	34	608	61	319	95	81	64
États-Unis	805	40	149	15	13	4	14	11
Amérique latine	68	4	40	4	1	0	0	0
Europe	331	16	179	18	3	1	31	25
Autres	128	6	20	2	0	0	0	0

* La répartition géographique des participants a été calculée à partir des listes de participants et appliquée au chiffre de 996 participants cité par le FFM.

Source : Données des festivals.

SALES OFFICE

En 2003, plus de 2 000 participants étaient inscrits au *Industry Centre* de Toronto (une donnée qui exclut les représentants des institutions publiques, les commanditaires, etc.). À titre comparatif, on comptait en 2003 près de 8 000 représentants accrédités au marché de Cannes, 2 000 au marché de Berlin et 800 au *CineMart* de Rotterdam. On retrouve par ailleurs au *Sales Office* toutes les sociétés majeures d'achat et de vente de films, représentées par des responsables les plus « seniors » en matière de pouvoir décisionnel. Par ailleurs, les deux tiers des participants accrédités étaient étrangers, une proportion nettement supérieure aux autres festivals canadiens qui témoigne du pouvoir d'attraction international de l'événement.

De plus, le Festival de Toronto effectue, après chaque édition, une enquête auprès des participants au *Sales Office* qui porte sur leur satisfaction et leurs activités (films visionnés, transactions effectuées, etc.). En 2003, selon ce sondage, 55 films avaient été vendus lors du Festival.

MARCHÉ INTERNATIONAL DU FILM DE MONTRÉAL

Selon le rapport d'activités, la fréquentation du Marché du film de Montréal s'élevait à près de 1 000 participants en 2003, en hausse par rapport à 2002, avec 996 participants, provenant de 144 compagnies, et 51 pays différents.

Bien que la majorité des participants sont canadiens (61%), un nombre relativement important de professionnels de l'étranger, proviennent de l'Europe, des États-Unis et d'Amérique du Sud, selon les listes du FFM.

Par ailleurs, une analyse, réalisée par SECOR, sur la présence de grands acheteurs et vendeurs internationaux en 2003 révèle que les entreprises majeures sont peu représentées au Marché de Montréal. L'analyse qui a porté sur la participation de 28 grandes firmes internationales a dénombré 37 représentants présents au Marché de Montréal. À titre comparatif, 100 représentants de ces mêmes entreprises étaient accrédités au *Sales Office* de Toronto cette même année.

TRADE FORUM

Le *Trade Forum* de Vancouver attire généralement un grand nombre de participants; bien que plusieurs des invités proviennent de l'étranger, l'essentiel des participants sont canadiens (environ 90 %). Faute de budget, un nombre très limité d'Européens y sont invités. En 2003, seuls 336 participants ont été accrédités, alors que ce chiffre oscillait autour de 600 personnes les années précédentes. Près de 70 personnes ont été invitées comme conférenciers en 2003. Bien que la cause de cette baisse soit connue (réduction des commandites de services : billets d'avion offerts par le principal commanditaire pour les frais de voyage des participants), elle est néanmoins préoccupante quant au niveau du financement futur de l'événement et quant au niveau de sa capacité à attirer un nombre suffisant de participants.

En ce qui a trait aux transactions réalisées, le suivi du VIFF auprès des entreprises a révélé que les droits de 4 films diffusés au Festival ont été vendus en 2003.

STRATEGIC PARTNERS

En 2003, le *Strategic Partners* attirait 126 représentants de l'industrie à Halifax, dont 81 du Canada, 14 des États-Unis et 31 de l'Europe de l'Ouest. La fréquentation des professionnels a crû considérablement au cours des cinq dernières années, atteignant un record en 2003 (126 participants accrédités de 102 sociétés).

5. CONCLUSION

À la lumière de l'analyse des quatre festivals canadiens, différents facteurs de succès et mesures d'évaluation se dégagent, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

Les partenaires publics des grands festivals de films pourront tenir compte de ces facteurs pour élaborer des critères précis d'évaluation de la performance des événements, qui conduiront l'octroi d'un soutien. Ces critères permettront d'établir des attentes précises avec les dirigeants des festivals, en fonction de leur mission, leur positionnement et leurs objectifs respectifs.

La mise en place d'une "grille d'analyse" standard et de mesures claires et communes devrait par ailleurs permettre une meilleure comparabilité des données entre les festivals et assurer une équité dans l'allocation des fonds publics.

ANNEXE – LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES

CANADA

Bélanger, Louis, Réalisateur

Bensimon, Jacques, Commissaire du gouvernement à la cinématographie & Président, ONF

Bourdon, Luc, Réalisateur

Brousseau, Pierre, VP Exécutif, Les Films Séville

Bureau, André, Président du conseil, Astral Media

Clarkson, S. Wayne, Directeur Exécutif, Centre Canadien du Film

Curzi, Pierre, Président, Union des Artistes du Québec

Déry, Luc, Producteur

Egan, Rob, Président et Chef de la Direction, BC Film Vancouver

Fortin, Mario, Directeur général, Cinéma Beaubien

Frappier, Roger, Président, Producteur, Max Films

Girard, François, Réalisateur

Grigsby, Wayne, Producteur, Big Motion Pictures

House, Bill, Producteur

Hussain, Amarshi, Président, Mongrel Media

Lavigne, Marie, Directrice Générale, Place des Arts

Lampron, Pierre, Président, TVA Films

Loewy, Victor, Directeur général, Groupe Distribution de films, Alliance Atlantis

Martin, Catherine, Réalisatrice

Roy, Patrick, VP Senior, Alliance Atlantis Vivafilm

Soucy, Ghyslaine, Directrice de la billetterie, Place des Arts

Spickler, Louise, Directrice générale, Institut National de l'Image et du Son (INIS)

Stratton, Anna, Productrice, Triptych Media

Welsh, Henry, Directeur Adjoint Communications, ONF

INTERNATIONAL

Berliner, Alan, Réalisateur (Belgique)
Brücher, Francine, Conseils Vente & Marketing International, Centre Suisse du Cinéma (Suisse)
Gerstman, Nancy, Distributrice, Zeitgeist Films (États-Unis)
Lamassoure, Patrick, Délégué général adjoint, Unifrance (France)
Nadal, Octavio, Producteur, Patagonik Film Group, Buenos Aires (Argentine)
Oppegaard, Stine, Directeur des Relations Internationales, Norwegian Film Institute (Norvège)
Ramonda, Pascale, Responsable des festivals, Celluloid Dreams (France)
Rose, Renate, Directrice générale, European Film Promotion
Salcedo, Gerardo, Directeur adjoint à la programmation, Cineteca nacional (Mexique)
Schweighofer, Martin, Directeur général, Austrian Film Commission (Autriche)
Swartz, Cynthia, Directrice des communications, Miramax (États-Unis)
Wright, Jane, Directrice des droits et affaires commerciales BBC Films (Royaume-Uni)
Yi, Paul, Producteur et Agent de Ventes Internationales, E Pictures (Corée)
Zupnik, Bernardo, Distributeur, Distribution Company, (Argentine)

FESTIVALS CANADIENS

TORONTO INTERNATIONAL FILM FESTIVAL

Alexander, Kelley, Directrice, Industry Centre
Bain, Allison, Directrice Associée
Handling, Piers, Directeur du Festival et Chef de la Direction
Karp, Allan, Président du conseil d'administration
Maheux, Michèle, Directrice Responsable
Oxley, Maureen, Associée, Directrice, Marketing & Membership
Roberts, Peter, Directeur senior Ressources Humaines & Administration

FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM DE VANCOUVER

Francis, Michael, Président du conseil d'administration
Franey, Alan, Directeur Général du Festival
Friesen, Melanie, Productrice, *Trade Forum*

MacDonald, Jane, Responsable Communications et Affaires Corporatives

FESTIVAL DU FILM DE L'ATLANTIQUE

Ash, Gregor, Directeur Exécutif

Niven, Bill, Président du conseil d'administration

AUTRES FESTIVALS INTERNATIONAUX

CANNES

Hauville, Marie-Pierre, Directrice des communications

Paillard, Jérôme, Directeur Délégué, Marché du Film

BERLIN

Wachs, Johannes, Directeur Général

SUNDANCE

Gilmore, Geoffrey, Directeur Général

ROTTERDAM

Janszen, Carlie, Directrice des Communications & Marketing

ASSOCIATIONS CONSULTÉES

Association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ) - Samson, Claire, PDG ; Bouchard, Jacquelin, Président du C.A.

Association des propriétaires de cinéma et cinéparcs du Québec (APCCQ) - Colbert, Jean ; Séguin, Réjean, D.G.

Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec (ARRQ) - Lachapelle, Lise, D.G. ; Lefebvre, Jean-Pierre, Président

Société des auteurs de radio, télévision et cinéma (SARTEC) - Légaré, Yves, D.G. ; Grégoire, Marc, Président

Syndicat des techniciennes et techniciens du cinéma et de la vidéo du Québec (STCVQ) - Loumède, Catherine, Directrice Politique

Union des artistes (UDA) - Laurence, Michel, Directeur des communications – Adjoint au Directeur général

Writers Guild of Canada (WGC) - Geoffrion, Robert, Représentant au Québec