

**UN BILAN
DU FESTIVAL INTERNATIONAL DE FILMS DE MONTRÉAL
FIFM**

**Par
Bernard Boucher
Consultant**

6 janvier 2006

Table des matières

1.	Présentation	4
2.	Mandat et approche méthodologique	5
3.	Les objectifs	6
3.1	Dans l'appel de propositions	6
3.2	Dans les propositions du FIFM	8
3.3	À travers le prisme des événements	10
3.3.1	Innovateur	11
3.3.2	Rassembleur pour la profession	12
3.3.3	Généraliste pour le grand public	14
3.3.4	Gestion performante	15
3.3.5	Vision d'avenir	16
3.4	En quelques chiffres	17
3.5	La programmation	19
4.	Le fonctionnement	21
4.1	Le Regroupement	22
4.1.1	L'engagement du milieu	22
4.1.2	Les Conseils	24
4.2	Le maître d'œuvre	30
4.2.1	Les relations de presse	35
4.3	La direction artistique	37
5.	Contexte des festivals à Montréal	39
5.1	Leur nombre	39
5.2	Leurs vocations	40
5.3	Les dates	41
5.4	Un seul, lequel ?	42
5.5	Montréal sur la scène internationale	43
6.	Les pistes de solution	44
6.1	Qu'attendez-vous des institutions ?	44
6.2	Négocier ou se concerter	45
6.3	Des hypothèses	46

7.	Conclusion	46
	Annexe 1	
	Schéma d'entrevue	52
	Annexe 2	
	Liste des personnes rencontrées	56

1. **Présentation**

Les institutions, la SODEC et Téléfilm Canada, ont commandé un bilan du Festival international de films de Montréal (FIFM) pour mieux voir clair dans la problématique actuelle et orienter leurs actions. Le rapport qui suit examine tour à tour les objectifs qui ont été établis et leur degré de satisfaction, le fonctionnement de la structure mise en place pour réaliser l'événement, et il se termine par une recherche de pistes de solution dans le contexte présent à Montréal.

Bien qu'il tienne compte de la documentation accumulée, ce travail repose avant tout sur des entrevues avec des personnes qui se sont impliquées à un titre ou à un autre dans la tenue de l'événement. Ces personnes, considérant le rôle qu'elles ont joué, représentent environ la moitié des gens du milieu du cinéma ou d'autres milieux qui ont fait partie ou font encore partie de l'organisation du FIFM. Ce nombre n'inclut pas celles qui étaient engagées dans les opérations, à l'exclusion des personnes recrutées pour participer à la sélection des films.

Les propos notés lors des entrevues sont rapportés ici avec le plus d'exactitude possible en respectant au mieux le contexte dans lequel ils ont été dits. Le texte se veut un reflet des tendances en même temps qu'une synthèse des opinions, lorsque cela était possible. Ce bilan n'est pas l'expression des positions du consultant, mais plutôt le résultat de son analyse. Nous avons voulu qu'elle soit respectueuse des nuances entendues parmi les points de vue recueillis, sans complaisance envers qui que ce soit. Les citations incorporées dans le rapport ne sont pas identifiées à l'une ou l'autre personnes rencontrées parce qu'il avait été convenu que nous allions respecter la confidentialité des entrevues.

2. Mandat et approche méthodologique

La SODEC et Téléfilm Canada ont retenu les services du consultant pour collaborer avec eux à l'élaboration d'un diagnostic du Festival international des films de Montréal (FIFM) et à l'identification, s'il y a lieu, des pistes d'action pour la suite des choses.

En particulier, le mandat consistait à faire l'analyse du FIFM, depuis l'appel des propositions jusqu'à la tenue de l'événement, dans le but de produire une évaluation des trois aspects suivants:

- la réalisation des objectifs énoncés;
- le fonctionnement de la structure organisationnelle;
- la situation du FIFM dans le contexte des festivals internationaux ayant lieu à Montréal.

Pour l'exécution de ce mandat, les institutions ont mis à notre disposition toute la documentation nécessaire, incluant l'étude Secor du 26 juillet 2004. De plus, elles ont demandé que ce diagnostic s'appuie sur un ensemble d'entrevues effectuées auprès d'interlocuteurs impliqués ou non dans le *Regroupement pour un festival de cinéma à Montréal* ainsi que de professionnels ou gens d'affaires non liés au FIFM, mais ayant un intérêt pour le milieu culturel.

À cet égard, le questionnaire d'entrevue (Annexe I) a été approuvé par la SODEC et Téléfilm Canada. Le choix des personnes sollicitées a été fait de concert avec les institutions. Il a été entendu que les membres de l'Équipe Spectra, l'opérateur de l'événement, ainsi que le délégué à la programmation ne seraient pas rencontrés, les organisateurs étant tenus de déposer leur propre bilan.

La très grande majorité des personnes approchées ont répondu avec empressement. Au total, vingt-deux (22) personnes ont été rencontrées. Un premier bloc de dix-sept (17) entrevues s'est déroulé entre le 21 octobre et le 8

novembre, tandis que cinq (5) autres personnes ont été rencontrées entre le 16 et le 30 novembre. Par ailleurs, une (1) personne a décliné notre invitation, car elle était à l'étranger, un (1) message est demeuré sans réponse et deux (2) personnes ont refusé. Chaque entrevue a duré en moyenne une heure et trente minutes et s'est déroulée dans une atmosphère cordiale et de confiance. La confidentialité des propos recueillis a été assurée.

3. Les objectifs

Les institutions désiraient évaluer jusqu'où les objectifs énoncés ont été atteints. Ces objectifs, ce sont ceux qui étaient contenus dans l'*Appel de propositions pour un événement cinématographique à Montréal*, du 7 septembre 2004. Résumons la démarche.

3.1 Dans l'appel de propositions

Avant d'en arriver aux objectifs contenus dans cet appel de propositions, il faut d'abord retourner au rapport déposé par Secor Conseil, le 26 juillet 2004, et intitulé: *Analyse des grands festivals de films au Canada*, qui énonce que «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 professionnels de l'industrie du cinéma** (...) [et] **les partenaires publics»** (p.3).

S'agissant de cette troisième catégorie d'interlocuteurs, Secor précise que le but de son rapport 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 les festivals cinématographiques»(p.14). C'est ainsi que quatre (4) «grands objectifs» sont mis de l'avant et qu'ils serviront, nous le verrons, à

déterminer les attentes fixées aux candidats à l'appel de propositions. Ces objectifs sont:

- «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» (p.14).

Les institutions, en acceptant le rapport Secor, disposaient donc, dans leur rôle de partenaire public, d'un cadre d'analyse et d'objectifs sur lesquels elles allaient faire reposer leur gestion de programmes d'aide aux festivals. Nous comprenons que, sur cette base explicitement établie, elles pouvaient, d'un côté, demander à tout festival existant de leur rendre des comptes, en toute imputabilité, sur la dépense de subventions reçues. De l'autre, les institutions pouvaient aussi fixer des attentes à un nouveau festival dans le cadre d'un appel de propositions.

Ces objectifs pouvant être modulés, en déduisons-nous, en fonction des caractéristiques de l'un ou l'autre événement, voyons voir comment ils ont été formulés dans l'*Appel de propositions* qui a conduit à la création du FIFM.

Après avoir statué sur la nécessité «d'avoir à Montréal un événement unique en son genre et complémentaire à d'autres événements québécois, canadiens et étrangers», la SODEC et Téléfilm Canada ont précisé que «cet

événement, idéalement compétitif, devra refléter le dynamisme et le sens de la fête des Montréalais. Il témoignera aussi du fait que Montréal est une ville exceptionnelle sur le plan linguistique et de la diversité culturelle tout en étant une porte d'entrée de la Francophonie internationale» (p.2).

Le texte d'introduction de l'appel de propositions fait ensuite apparaître les termes clés des quatre (4) grands objectifs avancés par Secor et qui deviendront les critères à l'aune desquels seront jugés les projets. On y lit que : «La proposition retenue incarnera une nouvelle façon de penser et de faire et sera donc innovatrice. Elle sera rassembleuse pour les professionnels de notre cinéma et attrayante pour l'industrie internationale. Elle garantira une gestion performante et s'appuiera sur une solide vision d'avenir qui contribuera au développement de l'industrie et des auditoires» (p.3).

Le texte intégral de l'appel de propositions développe dans le détail les objectifs ainsi formulés établissant en cela autant d'attentes à l'endroit des candidats intéressés.

3.2 Dans les propositions du FIFM

Dans son projet, présenté le 1^{er} décembre 2004, nous voyons comment le *Regroupement pour un festival de cinéma à Montréal* interprète ces objectifs et comment il entend répondre aux attentes fixées dans l'appel de propositions. Tout le document s'applique, au long de ses quarante-six (46) pages, à illustrer les moyens que le *Regroupement* entend déployer pour les mettre en œuvre. Ce qui ressort, c'est l'insistance mise sur l'idée que «Montréal se doit d'avoir un grand festival de film généraliste d'envergure internationale...» (p.3). On y écrit: «Notre festival se veut à la fois un festival de compétition prestigieuse et une grande fête populaire du cinéma où nous n'hésiterons pas à déployer le tapis rouge, à célébrer dignement les productions nationales et internationales et à organiser des événements

professionnels qui seront un jour courus par toute l'industrie cinématographique» (p.3). L'engagement de recruter une direction artistique de calibre international représentait une contrepartie à cette approche festive. Sans reproduire ici le contenu des fiches d'analyse des projets, nous constatons à quel point cette dualité a suscité des questionnements et comment, nous le verrons, elle a été une source de tensions entre le maître d'oeuvre et le délégué à la programmation, selon les témoignages recueillis.

Plus tard, soit le 8 avril 2005, le Festival international de films de Montréal a déposé une demande d'aide financière aux institutions. Dans son *Document de présentation*, il revient, employant des termes assez semblables à ceux du projet soumis, sur les objectifs qu'il entend réaliser. Au chapitre intitulé *Une vision d'avenir*, nous voyons que l'ambition est de créer «un festival compétitif de renommée internationale où la qualité prime sur le nombre de films présentés et où la compétition est crédible...» (p.6). Deux paragraphes plus bas, après avoir parlé de «la création d'un festival populaire et événementiel» nous lisons, dans une partie du texte où il est question de Montréal «ville des festivals», que «Montréal doit exceller aussi pour son festival de cinéma international qui doit s'imposer, avec les années, comme la grande fête du cinéma mondial» (p.6).

Un autre chapitre décrit ce que sera «une compétition de calibre international» tout en précisant que «cinq années seront nécessaires à la réalisation de cet objectif ambitieux, mais, réalisable.» (p.7). Sur le caractère rassembleur de l'événement, le FIFM dit qu' «il est envisageable qu'à moyen terme, certains festivals et événements puissent se greffer au Festival international de films de Montréal» (p.7), après avoir énuméré quelques unes des manifestations qui jalonnent l'année cinématographique. L'exemple de Cannes avec la *Quinzaine des réalisateurs* et la *Semaine de la critique* est évoqué.

La section III du document présente, quant à elle, les «volets de la programmation à développer pour 2006 et pour les éditions suivantes» (p.20). L'énumération comprend quatre projets, à savoir

- 1) la grande fête du cinéma;
- 2) les rencontres professionnelles;
- 3) Montréal, centre de production;
- 4) Marché du film.

Donc, malgré qu'il n'était pas prévu l'offrir lors de la première édition, un programme d'activités professionnelles incluant des conférences, des «master class» et des soirées *hommage* a été proposé en 2005.

3.3 À travers le prisme des événements

En considérant chacun de ces objectifs comme autant d'indicateurs de mesure, nous avons voulu savoir des personnes interrogées si elles considéraient que les exigences, sur la base desquelles le FIFM a été subventionné, ont été satisfaites. Nous allons donc revenir sur chacune d'elles en tentant de refléter la diversité des points de vue émis, tout en cherchant à faire apparaître une tendance dominante, s'il y a lieu.

Avant de passer à l'analyse, signalons que l'énumération de ces objectifs posait parfois des problèmes de définition aux personnes rencontrées. En effet, les réponses commençaient souvent par : «ça dépend de ce qu'on entend par...». En conséquence, c'est plus le sens commun qui transparaît dans les réponses qu'une évaluation faite en référence à un glossaire quelconque.

L'autre commentaire, qui est revenu régulièrement, visait à situer les réponses dans le contexte des débats qui entourent le festival. Une remarque du genre: «les objectifs ont été corrompus par la problématique» servait assez souvent d'introduction.

3.3.1 Innovateur

Personne ne croit que le FIFM a été un festival innovateur. Pour certains, une majorité, cela n'est «pas un objectif réaliste et souhaitable». On ne voit pas comment un festival peut vouloir être généraliste pour le grand public et innovateur en même temps.

Toute la question demeurait de savoir en quoi il pouvait être innovateur. Se devait-il de l'être dans sa conception, dans ses activités professionnelles, son animation dans la rue, ou encore dans la philosophie guidant l'élaboration de sa programmation ? Et cette innovation se mesurait-elle par rapport à ce qui se fait à Montréal, au Canada ou dans le monde ? Pour quelques uns, il l'a été dans sa programmation qui cherchait, à travers les films présentés en première, à se démarquer.

De façon générale, on croit que le FIFM s'est aligné sur les modèles de Cannes ou de Toronto, ou encore sur le FFM, qu'il se proposait de remplacer. Comme l'ambition de départ était de doter Montréal d'un grand festival de films généraliste, tel que l'avait proposé le *Regroupement*, on ne s'est pas étonné que l'accent ait été mis ailleurs que sur l'innovation. Ce qui a fait dire à une personne, proche des centres de décision de l'organisation, que «la plupart des festivals importants sont conservateurs».

L'innovation aurait pu venir, selon un petit nombre de personnes, d'une plus grande intégration du DIGIMART au festival lui-même. Par exemple, la constitution d'une section présentant des films réalisés en Haute Définition aurait ouvert la porte à une approche novatrice. Au contraire, avons-nous entendu, le festival était «mal adapté à Montréal, artificiel».

Enfin, il est aussi ressorti des entretiens que «l'appel d'offres a donné un type de festival qui pouvait difficilement être novateur».

3.3.2 Rassembleur pour la profession

Le sentiment général est que le festival réunissait assurément «un groupe impressionnant de l'industrie», compte tenu des structures mises en place. Vu sous l'angle du nombre de personnes qui se sont véritablement impliquées dans l'organisation, il répondait à l'objectif de reposer sur des gens issus du milieu. On a signalé, par exemple, que le choix de la bibliothèque Saint-Sulpice pour loger le quartier général offrait toutes les possibilités de faire en sorte que le rassemblement dépasse les instances organisationnelles, mais que la profession ne s'en est pas saisie.

Pour plusieurs, l'esprit rassembleur qui aurait dû s'infiltrer dans le festival n'a pas existé: «il ne pouvait pas l'être après l'échec de rapprochement avec le FNC». Cet échec a souvent été avancé pour expliquer le manque d'âme de la manifestation. Les conflits qui ont marqué la création du FIFM, principalement celui entourant les dates, ont entraîné une atmosphère de suspicion qui ne s'est jamais rétablie. La défiance de la presse a heurté les professionnels et elle est souvent évoquée pour expliquer des résultats insatisfaisants. Ce qui a fait dire que «le malaise créé par la situation conflictuelle sur la place publique a éliminé l'attrait» que la population aurait pu ressentir envers le festival. Un autre a rappelé la création du *Gala des Jutra*, qui avait lui aussi soulevé une controverse dans les médias, alors que, huit ans plus tard, personne ne remet en question sa pertinence.

Nous le savons, la profession n'est pas un bloc monolithique et, pour une partie des gens rencontrés, le fait qu'il n'y avait «que des gens d'affaires au conseil d'administration» imprimait un esprit à ce

rassemblement qui ne présentait pas forcément d'attrait pour tout le monde. Quelqu'un a dit : «le problème était qu'il n'y avait pas de véritable raison de se rassembler», le besoin de faire exister à Montréal un festival n'étant pas ressenti profondément par le milieu qui «était absent, sauf au film de Picard et aux *party*». Pour renforcer cette opinion, nous avons souvent entendu dire que : «même les gens impliqués ne se sont pas pointés» par exemple aux hommages, tables rondes et conférences.

Pour qu'un festival soit rassembleur au Québec, il doit dépasser les limites de Montréal. L'exemple du court-métrage a été donné à quelques reprises pour illustrer cette idée. Pendant le FIFM, les directeurs des festivals de court-métrage du Québec et un grand nombre de directeurs de festivals internationaux se sont retrouvés pour discuter, visionner, fêter, rencontrer des gens de l'industrie, faire des projets et bâtir des collaborations futures. En ce sens, et dans une grande discrétion de la part de l'organisation et des médias, le festival fut pour le milieu du court métrage ce qu'il aurait pu être pour le long métrage. Peut-être parce qu'il s'est trouvé en court métrage une personne qui avait une grande latitude d'action et qui en a profité pour faire plus que bâtir une programmation.

Enfin, si le DIGIMART a été un succès, de l'avis de ceux qui l'ont fréquenté, il ne fut pas pour autant associé au FIFM dans l'esprit des gens. En fait, ce marché du cinéma numérique est un projet de Daniel Langlois qui «était sur la table depuis des années». Il repose sur une organisation autonome. Dans le processus d'appel d'offres, on avait «combiné DIGIMART et FNC pour enrichir la proposition». Toutefois, considérant son caractère, il est difficile de le greffer à un festival de cinéma traditionnel, peu importe lequel. En réalité, DIGIMART n'a pas besoin d'être associé à un festival et dans sa

recherche de dates, il est plus préoccupé par des chevauchements avec le MIPCOM et autres marchés de ce type, que par la problématique des festivals. Ce qui explique notamment pourquoi il n'y a pas véritablement eu d'échanges entre les deux organisations et que les deux clientèles étaient séparées.

3.3.3 Généraliste pour le grand public

Encore là, il y a plus d'une école de pensée. Pour bon nombre de personnes, le FIFM n'a pas véritablement atteint cet objectif, car il n'y avait «pas de films phares pour attirer le grand public». Ce qui est sous-jacent à cette affirmation, c'est le questionnement sur la personnalité que devait adopter le festival. Plusieurs cas de figures sont évoqués, qui vont d'un événement largement composé de films présentés en première à une manifestation présentant principalement des «best of». Entre les deux, se retrouve un modèle de festival présentant une compétition faite d'exclusivités et des sections moins pointues constituées de films attendus, précédés d'une réputation acquise sur le marché ou dans d'autres festivals. La question, encore une fois, concerne le positionnement du festival. «Au Canada, 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», écrivait Secor (p.48). Le nombre d'entrées en salles n'est pas invoqué dans ce cas pour témoigner de la réussite ou non de l'événement.

Considérant la date retenue, le FIFM a eu de la difficulté à s'affirmer dans un type ou l'autre de festivals. Voulant se positionner pour devenir un grand festival compétitif, il est allé assez résolument du côté des «primeurs» et, comme on nous l'a dit: «il est plus difficile de réaliser un festival de *primeurs* que de *best of*» parce que, on le sait,

«les gens veulent voir les films dont ils ont entendu parler». Et cet objectif de rejoindre le public est encore plus difficile à réaliser lorsqu'un festival, le FIFM en l'occurrence, ne peut faire la promotion de sa programmation parce qu'un autre festival le précède, et que la presse a pris le parti de ne pas en parler, a-t-on observé.

Enfin, quelqu'un a fait remarquer que cet objectif d'avoir un festival généraliste pour le grand public «correspondait à un choix des institutions pour un certain type de festival», mais qu'il ne faudrait pas forcément s'en tenir à celui-ci dans le contexte mondial du cinéma qui change considérablement.

3.3.4 Gestion performante

La gestion du FIFM, qui reposait sur l'Équipe Spectra, le maître d'œuvre de l'événement, a été jugée plutôt performante, même par les personnes qui ne partageaient pas nécessairement sa philosophie. Chez celles qui côtoyaient cette équipe régulièrement, nous avons senti un grand respect pour son engagement et pour celui, en particulier, d'Alain Simard. Pour les autres, qui avaient à travailler pour le compte de cette équipe, on a parlé de gestionnaires qui tentaient de faire tout en leur possible pour que les choses tournent bien. Une très grande majorité regrette qu'elle ait été prise à partie de façon aussi virulente, sans beaucoup de discernement.

Car, parmi les gens interrogés, les réserves émises sur la gestion du FIFM l'ont été en prenant soin, de toute évidence, de faire la part des choses. Par exemple, le commentaire le plus souvent entendu concernait «son absence de sensibilité» à la réalité du milieu cinématographique. Malgré les mises en garde répétées de bon nombre de personnes, rapporte-t-on, on n'a «pas senti que l'organisation était sensible et connaissait les caractéristiques du

public cinéphile». Comme on l'a rappelé, lorsque des représentants du milieu se sont tournés vers l'Équipe Spectra, après avoir essayé de combler les lacunes du FFM, c'était pour s'appuyer sur ses compétences en matière de gestion d'événements. Sauf qu'il aurait sans doute fallu un plus long apprentissage dans un contexte moins perturbé pour que l'Équipe Spectra se campe dans son rôle de maître d'œuvre sans chercher, en exerçant une «gestion hyper centralisée», à faire du FIFM un festival de plus lui étant identifié.

Le problème le plus souvent nommé, au sens strict de la gestion, concernait la circulation de l'information. À plusieurs reprises on a mentionné que les différentes instances ne savaient pas clairement ce qui se passait entre elles. Cette lacune, attribuée la plupart du temps au manque de temps et à une culture administrative oscillant entre consensus et contrôle, aurait nui à l'efficacité du travail. Enfin, la période de préparation, bien qu'elle fût relativement courte, n'a pas été jugée par tout le monde comme un facteur ayant empêché la réalisation des objectifs. Cependant, plusieurs personnes ont avancé que les institutions avaient insisté, sans en faire une obligation, pour que le festival à se tienne en 2005, tandis que Spectra «voulait régler les dates de ses autres événements».

3.3.5 Vision d'avenir

Cet objectif a été vu sous deux angles, soit celui de la manifestation en elle-même et celui de la programmation. Avec une intention touristique, on ne peut faire un festival qui soit autre chose, à bien des égards, qu'un équivalent de Cannes ou de Toronto. Ce qui a fait dire que, ce n'est «pas avec le modèle choisi» qu'on peut avoir une vision d'avenir. Le FIFM avait, on l'a vu dans ses projets, une vision de son avenir, mais cela ne lui donnait pas pour autant un positionnement visionnaire. Corollaire du manque de sensibilité à la

réalité cinématographique abordée plus haut, on croit chez certains que d'avoir pensé «se servir du cinéma pour faire un équivalent du jazz» était un risque mal calculé.

D'autre part, sous l'angle de la programmation, il y a ceux qui pensent que le FIFM, en se bâtissant une sélection originale, se donnait une vision. Pour ces personnes, qui croient à une compétition de premières, faire «un festival de films qui vont sortir en salles la semaine suivante est sans intérêt». Indépendamment des contraintes, ces dernières prétendent que c'est la voie à adopter pour véritablement positionner Montréal sur l'échiquier cinématographique. Même s'il y a beaucoup de festivals dans le monde, celles-là croient qu'il est possible de trouver une niche pour Montréal qui passe par un festival de nouveautés.

Pour un petit nombre, «l'objectif aurait dû être de faire participer la jeunesse». Comment parler de vision d'avenir dans un festival qui n'arrive pas à intéresser le jeune public?

3.4 En quelques chiffres

Lors des entrevues, nous avons rappelé aux gens les chiffres rendus publics par le maître d'œuvre du Festival, l'Équipe Spectra, dans le communiqué de presse émis le jour de la clôture. On y parlait alors de 30 000 cinéphiles, de 1 100 professionnels, de 288 représentants de médias dont 76 hors Québec provenant de 20 pays, de 187 films provenant de 38 pays, dont 74 longs métrages en première incluant 14 en compétition et 8 courts métrages. Le but était de vérifier si, sur le plan quantitatif, ce résultat correspondait aux attentes mises dans une première édition.

Toutes ces personnes savaient très bien que «les chiffres ne veulent rien dire s'ils ne sont pas mis en perspective», comme nous l'a rappelé l'une

d'entre elles. Que signifie faire «salle comble» quand il y a cent spectateurs dans une salle de cent fauteuils, alors que le même nombre de spectateurs, dans une salle qui en contient mille, signifie un désastre? Après avoir affirmé que «les chiffres sont toujours trompeurs», il s'en est quand même trouvé pour reconnaître qu'ils étaient «surpris de ce qui a été obtenu» ou encore que ces résultats allaient «au-delà de nos attentes» ou encore que c'est «énorme pour une première manifestation».

Évidemment, la plus grande déception est celle de la fréquentation des salles. Personne ne s'attendait à trouver régulièrement des salles combles, considérant la nature de la programmation, mais le public a besoin d'être stimulé et il ne l'a pas été. Chez les personnes associées à la sélection des films, on a eu cette remarque: «quand tu as des primeurs et que personne n'en entend parler parce que les critiques ont décidé de ne pas en parler, comment remplir les salles?» Pour illustrer ce point de vue, on a donné l'exemple du film italien *Quo vadis, baby?* qui a connu une bonne fréquentation à sa deuxième projection après avoir reçu une critique favorable. Au sein de ce groupe, en particulier, «à partir du mercredi on voulait arrêter la chicane et parler des films». Le contraire, qui s'est produit, a été ressenti comme une injustice.

La cohabitation de trois festivals (FFM-FIFM-FNC) est au cœur de la bataille médiatique depuis un an bientôt. Ils ont été critiqués et comparés sous tous les angles. Alors que le FIFM est un échec avec ses quelque 27 624 entrées (source : Spectra dans *La Presse*, le 1 décembre) le FNC se voit crédité d'une édition rêvée avec ses 40 171 spectateurs (source : *The Gazette*, le 2 novembre). Les buts et les moyens mis en œuvre n'étaient évidemment pas les mêmes. En essayant de mettre les choses en perspectives justement, examinons brièvement quelques données qui peuvent aider à voir clair dans la popularité des festivals, car il s'agit de toute évidence d'un indicateur sensible à Montréal. Deux valeurs se

rapportant à l'offre peuvent être utilisées (il s,agit de compilations effectuées par la SODEC à partir des grilles horaires publiées par les festivals et qui ne tiennent pas compte des changements qui seraient survenus en cours d'événements). D'abord, le nombre de projections. Ce chiffre aide à définir l'envergure d'une manifestation. En 2005, les trois festivals, dans l'ordre où ils se sont tenus, présentaient les données suivantes : FFM : 663 ; FIFM : 264 et FNC : 209. Nous voyons que l'offre du FFM était plus volumineuse tandis que celles des deux autres se ressemblaient. Maintenant, tous ces festivals ont utilisé des salles de capacité très variée, allant de 1458 à 93 fauteuils. Par conséquent, le nombre de places mises à la disposition des spectateurs a lui aussi connu de grands écarts : FFM : 221 496 ; FIFM : 100 282 et FNC : 61 026. Cette fois, les trois sont dans des strates distinctes. Quant aux entrées, nous avons fourni plus haut les chiffres diffusés dans les médias, soit FIFM : 27 624 et FNC : 40 171.

Sans nous appesantir sur ce survol des chiffres, nous croyons qu'il serait intéressant de les examiner sur plusieurs années. Par exemple, en y ajoutant d'autres indicateurs, cela aiderait à comprendre comment ont évolué les festivals au fil des ans et à se faire une meilleure idée de la place occupée par le FIFM lors d'une première édition.

3.5 La programmation

Est-ce que les objectifs, eu égard à la qualité de la programmation et aux paramètres qui guidaient le choix des films, ont été satisfaits? Tel était en substance la question que nous avons posée.

La première observation retenue concerne le choix qui a été fait de ne sélectionner que des films qui seraient présentés en primeur et en exclusivité. Selon ce qui nous a été rapporté, «au début, avec le directeur artistique, on s'est entendu sur les meilleurs qui étaient offerts, on a laissé le

champ libre au FNC pour les *best of*», préférant ne pas miser sur les films déjà présentés à Cannes ou à Toronto. Sauf que le choix du FIFM a évidemment été limité par les films qui étaient encore disponibles et, «la première année, on ne nous a pas proposé les meilleurs, autrement dit la pile du dessus était déjà partie». Une autre personne a par ailleurs remarqué que mettre «autant de pression sur les premières n'était pas nécessaire». Elle a enchaîné: « les festivals ont des films sur leur crédibilité et il n'y a que quelques grands festivals dans le monde. Il s'agit d'une tradition qui n'est pas facile à défaire. Dans la conjoncture il sera difficile de faire un festival de premières à Montréal». Une autre, qui fréquente de nombreux festivals, a insisté pour dire «qu'il y a une grande naïveté à penser que, dans la sélection de films, on va réinventer la roue». Tout le monde met les directeurs artistiques au défi, mais «les chefs d'œuvre ou les très grands films sont rares. Même à Cannes, il y en a peut-être cinq par année». Ce qui conduit cette personne à dire «qu'en rédigeant les règlements, Moritz s'est piégé», d'autant qu'il n'était pas le seul directeur de festival à Montréal en quête de films.

Nonobstant ce fait, il s'en est trouvé plusieurs pour considérer que «c'était concluant sur le plan de la programmation pour une première édition» bien que le festival ne se soit pas trouvé de niche, une saveur particulière. Plus précisément, on nous a affirmé que «le jury n'avait pas eu grand chose à reprocher à la compétition» et qu'il n'a pas manqué de choix pour la remise des *Iris*, au contraire. D'ailleurs, un *monitoring* des films lancés au FIFM tend à démontrer que plusieurs d'entre eux, vingt-quatre (24) selon un relevé du 21 octobre, qui nous a été remis, poursuivent des carrières internationales, notamment dans d'autres festivals. Toutefois, ce fut une erreur, a-t-on observé, pour un festival débutant, d'avoir mis ses «gros morceaux» à la fin dans la grille horaire. On a mal évalué le contexte, cela n'a fait qu'attiser la grogne qui affaiblissait depuis le début le FIFM.

D'un autre côté, la sélection de courts-métrages s'est attirée des commentaires unanimes sur la qualité des films retenus. Le film *Radio* est parti pour faire le tour de la planète.

Cela veut-il dire pour autant que le FIFM a contribué à la promotion des films québécois et canadiens? Les réponses sont très variées. Une majorité des gens rencontrés croient que ce ne fut pas le cas et d'autres ajoutent que ce serait «une fausse prémisse que de penser que c'est le rôle d'un festival».

À la fois, on veut retrouver des films locaux dans la sélection et, en même temps, éviter de considérer qu'il s'agit-là du mandat d'un festival. De toute façon, les gens d'expérience savent qu'un festival qui néglige la production locale se voit rapidement obligé de s'expliquer devant ses artisans. De la même façon, certains se demandent pourquoi il faut s'engager à honorer un pays quand il est déjà difficile de trouver quelques bons films dans une majorité d'entre eux.

Enfin, en essayant de voir au-delà du bruit et de la fureur du moment, il semble bien que la programmation de la première édition du FIFM méritait la note de passage et qu'on la lui aurait sans doute accordée, du moins à la compétition, si cette première édition s'était déroulée dans une période de sérénité relative. Le film de clôture, *Pride & Prejudice* ne vient-il pas de recevoir une critique positive dans *Le Devoir*, du samedi 12 novembre, qui lui a attribué quatre (4) étoiles.

4. Le fonctionnement

Dans cette partie du rapport, nous allons produire une évaluation du fonctionnement de la structure en établissant un parallèle entre les énoncés contenus dans la documentation et les témoignages recueillis. Le FIFM repose sur

une organisation à but non lucratif nommée *Le Regroupement pour un festival de cinéma à Montréal* et un maître d'œuvre des opérations, soit l'*Équipe Spectra*.

L'organigramme de la corporation, autrement dit du Festival, est composé de trois instances que sont le Conseil des Gouverneurs, le Conseil d'administration et le Comité consultatif. Toujours dans cet organigramme, sous la responsabilité du Délégué général à la programmation, se retrouve la Commission de sélection, qui fait aussi l'objet de ce bilan. Le but de ce chapitre est de déterminer quel fut le fonctionnement de cette structure et de comprendre le rôle qui revenait à chacune de ces composantes.

4.1 Le Regroupement

4.1.1 L'engagement du milieu

Dans l'*Appel de propositions pour un événement cinématographique à Montréal*, les institutions demandaient aux promoteurs de décrire «la stratégie et les moyens proposés pour impliquer et intégrer les professionnels (notamment les professionnels d'ici) dans l'organisation et la tenue de l'événement» (p.4). Cette attente correspondait à l'objectif selon lequel la proposition retenue se devait d'être «rassembleuse pour les professionnels de notre cinéma et attrayante pour l'industrie internationale» (p.3).

Dans son *Document de présentation*, d'avril 2005, le FIFM explique que «le Regroupement pour le festival de cinéma de Montréal souhaite s'appuyer sur une participation tangible et réelle des principaux auteurs du milieu cinématographique canadien» (p.28).

Sommes-nous en mesure de mesurer si cette participation a correspondu à ce que l'on prévoyait qu'elle serait? Il s'avère, après avoir entendu les gens qui en faisaient partie, que ces Conseils se sont bel et bien réunis à diverses reprises et qu'ils ont été impliqués

dans le fonctionnement du festival. Bien que le sentiment des uns et des autres envers le rôle de l'instance dans laquelle ils se retrouvaient varie beaucoup, personne n'a considéré qu'il s'agissait-là de fausse représentation.

Malgré les insatisfactions exprimées, au départ les gens «étaient tous là pour le bien commun» et, pour plusieurs, il s'agissait d'un geste de solidarité. Pour d'autres, ils ont «décidé de rallier *Spectra* qui allait compenser les lacunes d'organisation du FFM» qu'ils se devaient de combler eux-mêmes, ont-ils affirmé, parce que le travail n'était pas fait par le festival. Toutefois, la plupart sont plutôt d'avis que l'organigramme du FIFM «était beaucoup trop lourd» et qu'il était «difficile de faire le lien entre les trois composantes». Autant les membres du Conseil d'administration ont semblé trouver leur rôle clair, autant les membres des deux autres instances auraient aimé qu'on leur «donne des paramètres plus définis sur les attentes» qu'on avait à leur endroit.

Une observation sur la répartition des gens au sein de la structure selon leur fonction, à savoir producteur, distributeur, réalisateur, auteur, etc., concluait au fait que les fonctions artistiques étaient reléguées à des rôles moins importants.

Dans la mesure où cet indicateur peut s'avérer utile, nous avons relevé dans le *Catalogue* du FIFM (p.10) les noms de quarante-quatre personnes (44) issues du milieu du cinéma, du commerce ou universitaire impliquées dans ces trois structures. Cela n'inclut pas les six (6) membres de la Commission de sélection, appartenant tous au milieu, et présentés parmi l'équipe du festival.

Maintenant, examinons brièvement le rôle et le fonctionnement de chacune des instances du FIFM.

4.1.2 Les Conseils

Conseil des Gouverneurs

Dans son *Document de présentation*, le FIFM le définit ainsi: «Au nombre de vingt, en plus du président et du directeur artistique, les membres ont pour rôle de conseiller le Festival sur sa vision et ses grandes orientations, d'aider à l'obtention de financement et de contribuer à la recherche d'invités de prestige. Il est prévu que le Conseil des Gouverneurs se réunisse deux fois par année» (p.28).

Le Conseil, qui était en place lors de la tenue du Festival, était composé de quinze (15) personnes, toutes du Québec et, à deux exceptions près, œuvrant dans le milieu. Difficile de prétendre, à partir des témoignages recueillis, que les membres ont été satisfaits du rôle qu'ils ont joué. Peut-être l'opinion aurait-elle été différente si tous les membres avaient été rencontrés? Néanmoins, on «ne pense pas qu'on a utilisé à bon escient les ressources autour de la table». Bien que le Conseil se soit réuni à trois reprises, donc plus que prévu, c'est le caractère informel des réunions et l'impression de ne pas jouer un rôle fondamental dans la détermination des orientations qui a déçu. «Les seuls qui ont fait le tour des festivals avec des films dans le monde étaient au Conseil des Gouverneurs et non au conseil d'administration et leurs avis n'ont pas été écoutés». On aurait voulu que les décisions fondamentales prises par les administrateurs soient soumises à cette instance. Les positions affichées par suite de la publication du texte du 28 octobre 2005, intitulé *Bilan et proposition gagnante pour l'avenir*, et signé par les administrateurs, sont une illustration de ce point de vue.

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration, au regard de la *Loi sur les compagnies*, est l'instance imputable de la corporation. En ce sens, son rôle est plus important et ses décisions plus déterminantes pour le fonctionnement de l'organisme que les autres instances. Nous avons donc cherché à savoir si ce conseil avait été en mesure d'assumer pleinement ses responsabilités.

Voyons d'abord la définition que le *Document de présentation* en donne: «Le Conseil d'administration a pour rôle de prendre les décisions nécessaires à la mise en œuvre du Festival, d'approuver ses budgets et de veiller à la bonne marche de ses opérations. Il comprend notamment les représentants de 4 distributeurs de films, 2 intervenants majeurs de l'industrie culturelle, 2 institutions cinématographiques ainsi que 2 représentants touristiques et 2 du milieu économique. Il est complété par les 5 actionnaires de l'Équipe Spectra à qui le Conseil d'administration a confié la maîtrise d'œuvre de l'organisation du Festival. Le mandat des membres est de 3 ans et peut être renouvelé par le Conseil d'administration qui aura aussi la responsabilité de nommer les gouverneurs, les administrateurs et les membres du Comité conseil lorsqu'un poste devient vacant, ainsi que le président-directeur général et directeur artistique du Festival de même que ses vérificateurs. Il est prévue que le Conseil d'administration se réunisse quatre fois par année» (pp.28-29).

Des trois instances, c'est assurément celle où les membres ont affirmé avoir assumé leur rôle tel que prévu. Même s'il y a des différences de vues, tous affirment que le Conseil a déterminé les orientations stratégiques, qu'il a assumé la supervision des opérations et le contrôle financier. Par exemple, le contrat liant le

Regroupement et *Spectra* a été accepté par lui comme il se doit. C'est le Conseil d'administration qui a élu son président et embauché le délégué artistique. En ce qui concerne le contrôle financier, le Conseil a adopté les prévisions budgétaires en connaissance de cause et un comité des finances a été formé qui se devait d'autoriser les dépenses importantes (le montant à partir duquel les deux membres du Comité signaient ne nous a pas été précisé). «Un rôle de c.a. traditionnel qui donne un mandat d'exécution» a résumé l'un de ses membres.

La participation aux réunions, qui ont été régulières, a-t-on dit, sans nous en donner le nombre, était élevée et le président-directeur général rendait compte des réunions des autres instances, selon le cas. Ces réunions se déroulaient dans un esprit «de camaraderie et de solidarité» a affirmé un administrateur ; «malgré les compétiteurs, le c.a. a agi de façon professionnelle» a confirmé un autre.

Par ailleurs, la manière de faire et de penser des gens du milieu du cinéma a provoqué «une certaine rupture avec la culture administrative de *Spectra*» a affirmé l'un d'eux. Si un autre a tenu à préciser qu'il était «clair que *Spectra* était embauchée pour organiser le FIFM», cela n'exclut pas que cette équipe «avait de la difficulté à se comporter comme un opérateur avec tout ce que cela comporte» reconnaît-on toutefois. Dans le fil des opérations, certains ont eu l'impression qu'on a pu leur laisser «entendre des choses qui n'allaient pas dans le sens de la réalité».

En réponse aux observateurs, qui ont prétendu que la présence des distributeurs au Conseil d'administration du Festival ouvrait la porte à une prise de contrôle de la programmation, une personne, qui n'est pas de ce secteur, a tenu à dire que «l'idée d'un conflit d'intérêt entre

les distributeurs est fausse». Les commentaires recueillis sur le fonctionnement de la direction artistique et de la Commission de sélection sont de nature à confirmer qu'il existait une séparation nette entre la programmation et le conseil d'administration.

Comité consultatif

Ce Comité, connu au départ sous le nom de Comité conseil à la programmation, a changé de nom en cours de route à la demande de ses membres. Il apparaît que le Comité n'était pas à l'aise dans son rôle qui était «d'impliquer cinéastes, producteurs, distributeurs et représentants des associations professionnelles du milieu du cinéma dans les orientations de programmation et de la direction artistique du Festival. Son mandat est consultatif et ses membres n'ont pas de pouvoir d'intervention directe sur le choix des films à la programmation du Festival. Il est prévu que le Comité conseil à la programmation, composé de vingt membres, se réunisse au moins une fois par année à dates fixes en compagnie du directeur artistique du festival et de son président-directeur général» (*Document de présentation*, p. 29).

Ce comité, devenu Comité consultatif, composé de treize membres, s'est réuni à deux reprises. Il a été convenu, lors d'une rencontre entre ce comité et le délégué général à la programmation, que sa contribution se devait d'être plus générale et qu'il aurait généralement pour but de «critiquer ce qui marche ou pas dans le festival». Il pouvait ainsi parler des lieux, des horaires ou de toute autre question. Son rôle est devenu plus diffus ce qui a fait dire à certaines personnes, dont au moins un membre du Conseil d'administration, «qu'il y avait duplication entre Gouverneurs et Consultatif».

Commission de sélection

En rencontrant des membres de la Commission de sélection, notre but était de comprendre et d'apprécier le fonctionnement de l'équipe de sélection placée sous l'autorité du Délégué général à la programmation. Le Comité conseil ayant refusé le rôle qu'on lui avait proposé de jouer dans la programmation, les tâches étaient donc partagées entre la direction artistique, la Commission de sélection et les délégués internationaux.

À l'article 14 des *Règlements de participation* inclus dans le *Document de présentation*, la procédure de sélection est décrite ainsi: «tous les films choisis dans les diverses sections du Festival ne seront invités que par le Délégué général à la programmation. Pour la sélection des œuvres, il sera assisté par une commission de sélection à Montréal et des délégués à l'étranger» (p.14). La Commission était composée de six (6) personnes et les délégués internationaux étaient au nombre de sept (7) (*Catalogue*, p. 11).

Alors, pouvons-nous dire que cette organisation a fonctionné? Ce qui a semblé évident pour tout le monde, c'est que la Commission était là pour donner des conseils au sélectionneur, qui n'était pas tenu de retenir tous les films. «C'est ce qui se passe dans tous les festival» et là-dessus personne n'a remis en question le rôle du directeur.

Malgré cela, les choses sont apparues quelque peu «chaotiques» à certains. La zone de friction se situait entre le rôle de la Commission et celui des délégués internationaux. «Au début ça allait bien, mais vers la fin la Commission était moins sollicitée, les films étant choisis par le délégué et ses *scouts* internationaux» a-t-on dit. En fait, il a semblé que les rôles n'étaient pas bien définis: «chaque délégué

agissait de façon différente». À cela s'ajoute une nuance entre le rôle du délégué international qui dépiste des films et les recommande au directeur artistique (lequel se voit parfois obligé de retenir la proposition pour protéger ses relations avec un délégué ou un autre de son réseau) et le programmeur qui se déplace sur le terrain. Dans ce dernier cas, le programmeur va voir le cinéaste et le producteur pour engager une relation qui facilitera la procédure pour la venue du film et de ses représentants, le cas échéant, ce que ne fait pas le délégué sur place.

Finalement, la Commission s'est «plutôt retrouvée avec le rôle de voir ce qui n'était pas sous la responsabilité des délégués». Ce qui fait que la Commission n'avait pas vu tous les films de la compétition. Aussi, la procédure n'a pas été jugée très efficace par tout le monde en plus que «les délégués ne connaissaient pas bien le Québec».

Ceci étant, on a tenu à rappeler que la sélection s'est faite en cinq petits mois et, malgré les réserves émises sur le plan d'organisation des ressources, les commentaires à l'endroit du délégué à la programmation ont conservé un ton positif eu égard à son rôle de sélectionneur. Rappelons que les «conditions d'admissibilité» prévoyaient que seraient retenues en priorité «les œuvres présentées en avant-première mondiale» et que sauf dérogation «en aucun cas un film présenté au FIFM ne pourra déjà avoir été projeté en public ou à la télévision en Amérique du Nord ou exploité sur Internet. Pour les longs métrages et à l'exception des événements spéciaux, sont également exclues de la sélection les œuvres déjà présentées en compétition dans d'autres manifestations internationales reconnues» (*Document de présentation*, p. 14).

4.2 Le maître d'œuvre

Le premier communiqué de presse émis par le Festival, le 8 avril 2005, fait état d'une déclaration de «Alain Simard de l'Équipe *Spectra*, maître d'œuvre du volet organisationnel du FIFM». Cette référence à *Spectra* arrive à l'avant dernier paragraphe du texte qui compte deux pages. Dans le deuxième communiqué, émis le 6 mai 2005, le troisième paragraphe parle de «Alain Simard, président et directeur général du Festival international de films de Montréal». Ceci pour dire que, lorsque nous cherchons à analyser le fonctionnement de l'organisation, nous ne pouvons faire autrement, en examinant le travail du mandataire, l'Équipe *Spectra*, que nous attarder sur celui du mandant, le *Regroupement*, présidé par la même personne.

La *Convention* de services, intervenue le 30 novembre 2004, entre le *Regroupement* et l'Équipe *Spectra* comporte dix pages de description des «engagements et obligations de l'Équipe *Spectra*» qu'il serait difficile de résumer dans le cadre de ce bilan. Cependant, pour nous aider à comprendre ce que signifiait ce mandat de maître d'œuvre, identifions ici certaines des fonctions pertinentes à notre analyse. Par exemple: la recherche de commanditaires, la production de l'événement (cadre de programmation, gestion des lieux, accueil, relations publiques, marketing et publicité), les services administratifs.

Maintenant, en nous appuyant sur les commentaires recueillis au cours de nos entrevues, tentons de dégager l'appréciation que l'on a faite du travail du maître d'œuvre.

D'abord, tout le monde reconnaît qu'il a été «capable de trouver des gros commanditaires» et que seule une organisation aussi rodée et crédible que celle de *Spectra* pouvait y parvenir avec autant de succès en si peu de temps. Si bien qu'à la question: croyez-vous que les ressources dont

disposait le festival étaient adéquates, il y avait encore là unanimité sur le fait qu'elles étaient suffisantes.

L'expression, le «cadre de programmation», signifie que sa responsabilité était de voir à ce que soit élaborée une programmation d'envergure internationale incluant une compétition. Inutile d'élaborer, cela fut fait, nous venons de le voir, selon les méthodes employées dans la majorité des festivals.

La «gestion des lieux» impliquait le choix des salles de cinéma ou de tout autre endroit nécessaire à la présentation de l'événement. Le quadrilatère retenu dans le quartier latin, où toutes les salles du festival étaient regroupées à proximité du quartier général, a été souligné de façon positive, notamment par F.Denis dans *La Libre Belgique* qui a écrit : «Un décor de rêve pour un directeur de festival de cinéma». «Le quartier général, coup de maître» nous a-t-on dit. De même, «le salon des professionnels, une réussite» même si ces derniers n'étaient pas très présents. La qualité des projections dans certaines salles, d'abord vouées au spectacle vivant, a été, à cet égard, la seule déception entendue.

«L'accueil» des invités internationaux, geste symbolique qui révèle beaucoup de la personnalité d'un festival a été louangé. Au risque de revenir sur une des raisons qui ont éloigné les professionnels de cette manifestation, on nous a dit que c'était «une énorme amélioration sur le FFM».

Cette question de l'accueil induit celle du protocole et du tapis rouge. Quelques personnes ont souligné les relations troubles que les Québécois entretiennent avec le protocole. La tenue de soirée requise à Cannes serait impossible ici. De même, le décorum que plusieurs souhaitaient est tout à coup apparu inconvenant dans le contexte: «le tapis rouge est devenu le

symbole d'un festival qui se prend trop au sérieux». Pourtant, le maître d'œuvre n'a fait en cela que répondre à des attentes souvent exprimées, croit-on.

Quant «aux relations publiques, au marketing et publicité», le travail du maître d'œuvre a été généralement apprécié. Des opinions divergentes ont été émises sur l'affiche, il fallait s'y attendre, de même que des réserves sur la publicité dans les journaux «qui ne répondait pas aux questions élémentaires» croit-on, «ils ont pensé que tout le monde connaissait le FIFM», a-t-on dit. Par contre, «la pub à la télé était très bien» et on a reconnu que des moyens considérables avaient été consentis à ces fins. D'autre part, les commentaires sur le catalogue ont été bons, mais il n'en a pas été de même au sujet de la brochure présentant l'horaire, et encore moins de la billetterie. La direction elle-même a reconnu qu'il y avait des lacunes sur ce point, Côté marketing, ce qui a étonné et choqué, ce sont les kiosques et l'auto autographiée dans la rue que certains ont trouvé «de mauvais goût». Le sentiment était que ce genre d'opération ne correspondait pas à l'esprit d'un festival de cinéma.

Enfin, «les services administratifs» semblent avoir été assumés de façon efficace. Autant les membres du Conseil d'administration que ceux de la Commission de sélection, qui ont été plus près de cette fonction, n'ont pas soulevé de problèmes à ce sujet.

Bref, *l'Équipe Spectra* a généralement démontré la compétence et l'efficacité qu'on lui reconnaît en matière d'organisation.

La question qui se pose alors est de savoir pourquoi un gestionnaire et mandataire aussi efficace s'est-il retrouvé au centre d'une tourmente ? Au risque de répéter des choses déjà entendues, essayons de synthétiser l'analyse qui a été faite par des gens près du FIFM.

Il y a le milieu du cinéma et *Spectra*. Pour certains, il y avait «l'architecte du festival, le milieu et le constructeur, *Spectra*». Sauf que les choses se compliquèrent lorsque le *Regroupement*, le mandant, a finalement été présidé par le patron du mandataire. Précisons tout de suite, selon l'opinion des membres du Conseil d'administration, que c'était de la volonté de cette instance: «Alain nous a demandé s'il devait jouer ce rôle (la présidence) et nous considérons que c'était la meilleure solution» a-t-on affirmé. Pour renchérir sur cette position, un autre administrateur nous a dit que «la présidence du Conseil d'administration n'est pas un titre honorifique, c'est un *acting president* et personne dans l'industrie avait les disponibilités pour prendre ça».

À l'extérieur du Conseil d'administration, le cumul des fonctions a soulevé des doutes. Au moins un membre du Conseil des Gouverneurs «lui a suggéré (à Alain Simard) de ne pas prendre la présidence» tandis que d'autres pensent «qu'on aurait dû mettre de l'avant l'indépendance du *Regroupement*». Personne n'a contesté que *Spectra* soit représentée au sein du Conseil, cependant on a déploré «le choix du personnel non sensible aux réalités cinématographiques à certains postes stratégiques» en particulier au poste de directeur général adjoint et aux communications. «Le *Regroupement* représente l'industrie, il doit jouer un rôle actif» mais, ajoute-t-on, «il n'est pas assez organisé et cohérent pour ça». Ce qui fait dire qu'on «avait l'impression qu'on allait mettre en place un festival indépendant, mais après l'appel d'offres, c'est devenu l'affaire de *Spectra*» avec pour résultat «qu'on a conçu le cinéma comme le jazz ou la cuisine de Montréal en Lumière». Le *Regroupement*, présidé par une personne du milieu, aurait peut-être pu «s'interposer entre Simard et de Hadeln» afin d'éviter que les choses tournent mal. Du coup, cela illustre l'ambiguïté qui subsiste dans l'esprit de plusieurs concernant la venue de *Spectra* dans le projet. L'entreprise a été approchée, sans doute, mais rapidement elle a donné sa

couleur et son énergie à l'organisation si bien que c'est elle qui a recruté bon nombre des personnes impliquées dans les instances. Avec «énormément de naïveté», elle a cru qu'elle pouvait reproduire le cadre administratif de Montréal en Lumière pour bâtir sa structure : à la grande différence qu'il existait un milieu et une industrie du cinéma avec ses codes de conduite, ses pratiques, et une presse spécialisée avec lesquels il fallait apprendre à communiquer.

Devant cette situation, il y a ceux qui pensent que «le milieu a laissé *Spectra* se démerder seule» et que «*Spectra* est victime alors qu'ils (ses représentants) se sont donné sans compter». Pour expliquer les attaques dont elle est victime, on dit que, selon un atavisme québécois, «l'entreprise qui a réussi devient la cible». D'autres pensent que la situation est le résultat d'une spirale qui a débuté en dehors du Festival: «le désavantage du FIFM, c'est qu'il partait perdant devant les journalistes à cause du débat autour des *Francofolies*: tout de suite on a eu l'image de l'empire *Spectra* qui vient tout contrôler.» Et quand les choses se mettent à se compliquer, arrive «l'histoire des dates du FNC qui a donné l'image de gens qui n'ont pas de scrupule à écraser les petits. C'est devenu l'opresseur soutenu par l'institutionnel, ce qui attire automatiquement la sympathie vers le petit.» Dans un tel contexte, il s'en est trouvé pour dire que «plus d'esprit critique du *Regroupement* aurait fait avancer les choses». Comment ne pas s'arrêter sur cette observation quand, dans la *Convention* on lit, à l'article 4.6.3, que «Le président-directeur général de *Le Regroupement pour le festival de cinéma de Montréal Inc.* et le président de l'*Équipe Spectra* seront les seuls juges de l'aptitude et des qualifications de chacun des membres du personnel». Les institutions elles-mêmes auraient sans doute dû être attentives à ce genre de contresens. Comme on l'a observé, «rien de pire qu'une équipe habituée au succès», car elle en arrive à sous-estimer le danger.

4.2.1 Les relations de presse

Cela aurait-il changé le dénouement des événements si les relations de presse avaient été faites autrement, nous n'en saurons jamais rien, mais toujours est-il que les critiques sur celles que le maître d'œuvre a assumé ont été à ce point unanimes lors des entrevues que nous les traitons de façon distincte. Sous ce thème, nous aborderons à la fois les relations de presse, l'attitude de la presse et les commandites obtenues d'un groupe de presse.

1) les relations de presse : un premier malaise découle de la décision qui a été prise de placer les relations de presse sous la responsabilité des employés de l'entreprise. Elles devenaient, dans la perception et dans la réalité, des relations corporatives: les communications «sortaient du moule *Spectra*, ce qui ne donnait pas une bonne image à cause de la machine derrière» plus experte dans les arts de la scène qu'en cinéma. Au-delà de ce manque d'expertise, on a souligné que ce choix répondait, chez le maître d'œuvre, «à une habitude de tout faire à l'interne de façon à maximiser l'emploi de son personnel», et à sa conception des communications qui «fonctionne par communiqué de presse».

Une autre réserve, formulée à diverses reprises, concernait celle-là l'efficacité du service : «on avait du mal à être servi comme d'habitude, ils auraient dû recruter une boîte spécialisée en cinéma». On a évoqué la nécessité, dans ce type d'opération, que les relationnistes puissent compter sur un réseau qui permet d'effectuer un travail en profondeur. Quelqu'un nous a dit «un *clash* est survenu dès la première conférence de presse» et c'est à ce moment-là qu'il aurait fallu réagir. Par exemple, les communications entourant le changement de dates, une erreur monumentale selon plusieurs, sont

devenues «un gâchis lié aux relations de presse» parce que «c'est cette erreur qui a mal orienté le festival: ça faisait brouillon».

2) l'attitude des médias envers le festival a, de façon générale, engendré une profonde déception. Le sentiment qui se dégage, c'est que le travail des équipes, que ce soit à l'organisation et, en particulier, à la programmation a été injustement traité. Pour plusieurs, des journalistes ont quitté leur rôle d'observateur et de commentateur pour devenir des acteurs affichant leur engagement. À ce titre, ils ont été non seulement en position de critiquer, mais ils ont milité contre le festival. Voici une opinion qui en résume plusieurs selon laquelle le traitement accordé au festival dans les médias découle de leur «mauvaise foi qui marque un parti pris, un manque d'éthique et de déontologie. Ils auraient dû être plus nuancés. Ils ont vite oublié leurs opinions antérieures, tout cela était manichéen, on répétait les mêmes choses d'un jour à l'autre. Quand on écrit que la population de Montréal ne veut plus de grosses entreprises culturelles, ça devient démagogique.» Une autre opinion entendue à diverses reprises sur l'attitude des journalistes se résume ainsi: «leur idée est faite, les faits n'y changeront rien». Sur ce terrain miné, dont il faut toutefois rendre compte, nous pouvons nous avancer à dire que ce n'est pas le regard critique qui a blessé, mais l'acharnement à ne rien voir de positif dans le travail accompli.

3) enfin, le choix de *Quebecor* en tant que commanditaire a été jugé comme étant une erreur. On nous a dit : « les valeurs marchandes ont pris le dessus avec *Quebecor* et le *Journal de Montréal* dont le lectorat n'est pas celui que le cinéma veut rejoindre». Quelqu'un d'autre s'est étonné que l'on n'ait pas cherché, avec les hautes autorités du commanditaire, à rectifier le tir quand on a vu que ça n'allait pas. Un membre du c.a. a expliqué cette décision en précisant

que: «*La Presse* avait un premier choix de refus (...) mais n'a pas choisi. Même chose de Radio Canada face à T.V.A.» Certaines personnes ont parlé d'un boycott de la part de *La Presse*. Pour d'autres, le FIFM a eu une campagne marketing comme aucun festival n'en a ce qui a fait penser qu'on «a confondu marketing et presse»

4.3 La direction artistique

La chose que l'on demande à une direction artistique, c'est de livrer une programmation, la meilleure possible dans les circonstances. Et là, les gens sont plutôt unanimes à ce sujet, Moritz de Hadeln l'a fait. Si d'un côté on «comprendait son entêtement pour un festival de prestige international de primeurs» de l'autre on croit qu'il «aurait pu assouplir un peu histoire de donner plus de vernis aux sections parallèles». De façon générale, la compétence de l'homme est reconnue et respectée. Il a été «recruté pour sauver du temps», pour «donner le la notoriété au festival», car on avait «besoin de quelqu'un qui peut convaincre un réalisateur de céder son film» à un événement inconnu. Sans doute aurait-il fallu savoir que «Moritz avait une vision très personnelle de la programmation.»

Plusieurs continuent de croire que c'était une bonne chose de recruter un délégué à la programmation à l'étranger. Il existe bien peu de directeurs de haut calibre dans le monde et le fait de s'en associer un était le bon choix dans les circonstances. Mais il aurait fallu savoir, prétend-on, que de Hadeln constituait «un mauvais choix pour Montréal. Moritz est compétent, mais de la vieille garde, mal adaptée à Montréal.» Un autre croit que le pire handicap pour lui était qu'il ne «connaissait pas le milieu québécois», «on avait mal évalué l'arrimage» ajoute-t-on dans un même ordre d'idées.

Sur la possibilité qu'il existe actuellement au Québec une personne en mesure d'occuper cette fonction, les positions sont divisées. Il y a ceux qui

affirment qu'il n'y a pas ce genre de compétence à disposition alors que d'autres disent «qu'il y a des gens ici qui ont les caractéristiques: le délégué est un «diplomate» qui a des liens un peu partout avec derrière lui une équipe qui a le nez et l'œil».

Maintenant, pourquoi les choses se sont-elles envenimées au sein du FIFM? Pour qui a suivi attentivement le projet, il n'y a rien de particulièrement inédit à apprendre. Il y a bien sûr le fait que le directeur artistique est débarqué dans un milieu en plein tiraillement, alors qu'il s'attendait à rencontrer un tout autre paysage. Que le FIFM s'accroche sans subventions, que le FNC refuse de jouer le jeu du *Forum* de Berlin ou de la *Quinzaine* de Cannes, qui aurait pu le prévoir avec certitude? s'est-on demandé. Ceux qui pensent qu'il aurait dû se trouver quelqu'un quelque part, y compris dans les institutions, pour leur baliser le chemin s'ils prenaient le risque de s'avancer sur ce terrain n'avaient qu'à utiliser leur propre boule de cristal.

Ensuite, lorsque interrogés sur les rôles respectifs d'une direction générale et d'une direction artistique, les gens sont généralement d'avis qu'«il aurait fallu que l'artistique soit le capitaine qui dirige avec l'organisation à son service». On dit «que les grands festivals ont des directeurs généraux qui agissent à l'interne de façon discrète» et que «tous les directeurs (artistiques) de festivals ont des personnalités fortes».

Quand on cherche à expliquer ce qui n'a pas fonctionné entre les deux, plusieurs facteurs sont évoqués: retenons que la vision profonde de la nature et de l'avenir du FIFM n'était pas la même de part et d'autre. Chez le directeur général primait l'idée d'un festival grand public, d'une fête du cinéma, alors que le directeur artistique s'en tenait scrupuleusement au projet d'un grand festival de films en première, d'un événement de haute tenue artistique parmi les meilleurs au monde. C'était sa mission et, en se

sens, il pouvait écrire dans sa lettre aux cinéastes, au début de mars 2005, que «le rôle de l'*Équipe Spectra* est limité à celui d'un maître d'œuvre, nous permettant de profiter de son expertise pour l'organisation de l'événement». Travaillant dans cet esprit, il ne pouvait que mal réagir aux incursions du directeur général dans le territoire de la programmation pour des considérations de commanditaires, d'animation ou de grand public. C'est aussi dans cette perspective qu'il faille s'expliquer le conflit au sujet des dates de l'édition 2006 entre ces deux personnes. Que tout cela ait déclenché «un conflit de personnalités» comme certains l'ont prétendu, c'est possible mais accessoire. Cela expliquerait par contre que de Hadeln ait pu percevoir cet univers comme hostile et «s'il avait eu plus de gens de cinéma autour de lui» il aurait mieux réagi, pense-t-on.

Ce qui nous amène à sa sortie médiatique que personne ne lui a pardonné: «la chose la plus idiote a été l'entrevue de Moritz à Odile le jour de l'ouverture dans *Le Devoir*». Tout le monde comprend qu'il a «voulu prendre une distance par rapport à l'échec qu'il sentait venir», mais on ne peut admettre «le manque de solidarité élémentaire» dont il a fait preuve.

5. Contexte des festivals à Montréal

Qu'elle serait la situation idéale? C'est la question qui a été posée à toutes les personnes rencontrées. Malgré une foule de nuances, il se dégage une «tendance lourde», comme le veut l'expression des chercheurs, que nous allons essayer de synthétiser au mieux.

5.1 Leur nombre

Après avoir précisé qu'il y a de la place pour tous les événements spécialisés qui font la richesse et composent la diversité de l'offre culturelle locale (documentaire, films sur l'art, Vues d'Afrique, Cinémania, Fantasia, etc.), tous reconnaissent que la problématique se situe du côté de la cohabitation de trois festivals que sont le FFM, le FIFM et le FNC.

Unaniment, les gens ont répondu qu'il devrait n'y en avoir qu'un. À la limite deux, ont dit certains, comme à l'époque du FFM et du FCN, l'un à dimension internationale et l'autre locale. Dans un certain élan, on va jusqu'à dire «qu'il ne peut pas y en avoir trois, donc il faudrait tout fondre en un» sans trop vouloir ménager ceux qui existent. Parce que «finalement tout ça n'est plus qu'une bataille d'ego». Comme ce fut, a-t-on dit, «une erreur de couronner un roi avant la mort de l'autre», il y en a qui aimerait bien que l'on cherche une façon de «laisser la situation retrouver une certaine stabilité» avant d'agir. Plusieurs se sont joints au FIFM parce qu'ils croyaient qu'il serait un événement fédérateur. Certains ont cru que la main tendue à Serge Losique par le *Regroupement* serait acceptée. D'autres auraient souhaité que le FNC poursuive son mandat au sein d'un festival proposant d'autres volets.

5.2 Leurs vocations

Il est évident, aux yeux de tout le monde, que le FNC et le FIFM n'ont pas la même vocation. Le FNC est défini comme un «festival local, qui n'est pas un festival de primeurs, mais de *best of*». Pour un autre «le FNC n'est plus ce qu'il était» en référence à l'événement d'avant-garde qu'il représentait, à l'époque du vieux Cinéma Parallèle, ayant un côté marqué pour la prospection. Ceci est dit en pensant au temps où le FNC survivait d'une année à l'autre avec des moyens extrêmement limités, ce avant que Daniel Langlois le repêche et l'abrite. Contrairement à aujourd'hui, il devait se débattre dans une certaine indifférence médiatique. Certains pensent que «le FNC a pris de l'importance dans la polémique qu'il a créé. Dans sa propre proposition aux institutions, sa programmation actuelle devenait une section d'un événement plus large». On reconnaît toutefois que le contexte n'aurait pas été le même. Une personne nous a dit que, dans le cas de l'inscription du FNC sous une ombrelle FIFM, cela n'a pas fonctionné parce

«qu'on a utilisé des exemples qui sont des insultes pour Claude (Chamberland)». Autrement dit, on aurait manqué de diplomatie.

Quant à la vocation du FIFM, elle est demeurée au stade des intentions après une première édition seulement. Plusieurs ne croient pas qu'il soit possible de faire cohabiter un festival de premières avec un projet de fête du cinéma dans une optique grand public. Le FIFM a souffert de cette recherche de vocation incarnée par les deux pôles de sa direction.

Il y en a qui pensent qu'on a «voulu recréer le FFM dans le FIFM». Même en évitant d'entrer dans des polémiques, force est de reconnaître que personne, sauf exception, n'est revenu sur la vocation du FFM sinon pour parler du festival en des termes nostalgiques, par exemple qu'il «servait bien les communautés culturelles» et observer que «Losique l'a gâché en cours de route». Mais les gens ne s'entendent pas sur l'issue des choses. Il y a d'un côté ceux qui croient que «le FFM va s'exténuier faute de moyens» et de l'autre ceux qui prétendent qu'il «va survivre quelques années sans fonds».

5.3 Les dates

Pour établir les dates idéales d'un festival à Montréal, il faut non seulement regarder du côté du cinéma, mais d'abord considérer le calendrier des événements majeurs locaux. Grand Prix, Festival de jazz et Fête Nationale, la scène est largement occupée. Ensuite, il y a le calendrier mondial du cinéma avec ses festivals et ses marchés. Et sur cet échiquier ne survivent que «ceux qui ont une réelle programmation, un niche bien délimitée». Les dates du FFM sont bonnes eu égard au calendrier montréalais, mais cela serait de moins en moins vrai sur la scène internationale, ce qui expliquerait qu'il «a lui aussi perdu des films à cause des dates», déjà que le «FNC bataille pour les mêmes films que le FFM». Ce qui revient à dire qu'on ne

fixe pas des dates avant de savoir quel type de festival on veut proposer à la face du monde. Et la vocation «de Montréal reste à définir» pense-t-on.

Néanmoins, ceux qui se sont avancé à analyser le paysage international croient qu'il reste une petite fenêtre à l'automne (octobre) pour un festival à vocation large, pourrait-on dire.

5.4 Un seul, lequel ?

Premièrement, personne n'a proposé que l'un des trois festivals existants ne devienne dans sa forme actuelle *le* festival à Montréal. Certains ont demandé que l'on prenne un peu de recul, car il «faut réfléchir au festival de l'avenir devant l'évolution technologique». Ceux-là croient que le modèle traditionnel de festival tel qu'on le connaît n'a rien d'attrayant pour la jeunesse et que le «FFM connaît une désaffection progressive parce qu'il n'a pas renouvelé son public». Un virage vers le numérique apparaîtrait gagnant.

Ceci étant, les gens qui mettent en marché les films penchent vers un événement qui «est d'abord là pour la promotion auprès du public». Ce qui revient à dire qu'un festival essentiellement composé de films en première ne les intéresse pas beaucoup. Ce sont souvent ces mêmes personnes qui avaient le plus de réserves sur la pertinence de la programmation du FIFM.

S'il y a une tendance, elle se situe du côté d'un festival que nous pourrions qualifier de composite, c'est-à-dire offrant une compétition faite de premières, des volets *best of*, dans un cas plus sélectif, à la manière du FNC et, de l'autre, dirigé vers le grand public, une sélection de courts-métrages à quoi viendrait s'ajouter le DIGIMART. En quelque sorte, un festival «sortie de crise» qu'on voudrait à un coût moindre que le FIFM. Pour y parvenir, tout le monde cherche comment satisfaire les joueurs en place

tout en étant conscient que leur comportement ressemble parfois à celui de prima donna avec les journalistes pour donner la note.

En fin de compte, oui à un festival, mais tant et aussi longtemps que le point de départ sera une négociation entre des gens qui ne maîtrisent pas leur devenir, toutes les hypothèses se valent.

5.6 Montréal sur la scène internationale

La question la plus directement posée à cet égard a été : «avons-nous vraiment besoin d'un festival international à Montréal ?» De ce point de vue, un festival à la manière du FNC offrant une sélection plus large et servant de tremplin aux films à venir en salles répondrait aux attentes. Cela ne satisfait évidemment pas ceux qui, de leur côté, considèrent que le prestige artistique de Montréal tient aussi à la présence d'un grand festival de cinéma parmi les mieux vus au monde. Ceux-là évoquent la belle époque du FFM des années 1980 pour appuyer leur thèse. Leurs alliés sont les promoteurs d'un festival perçu comme un instrument de commerce et de tourisme qui souhaitent seulement que le milieu du cinéma se trouve un terrain d'entente.

Le questionnement sur la pertinence d'avoir un grand festival découle de l'observation suivante : «il ne reste plus de place pour un festival compétitif dans le monde et ce n'est pas pour rien que la compétition du FFM est aussi faible». Il n'y aurait plus assez de films pour tous les festivals qui existent. Quant au besoin de réunir les professionnels, il reçoit une réponse analogue : « les professionnels, qui sont peut-être cinq mille (5 000) dans le monde ont déjà tous les rendez-vous nécessaires pour se voir» en pensant en particulier aux marchés de Cannes, de l'AFM et de Berlin, sans oublier Toronto.

D'où partons-nous aux yeux du monde ? Pour la FIPRESCI (la Fédération internationale des critiques de films) il y a deux festivals à Montréal : le FFM, qui de l'avis de plusieurs est au plus bas, et le FIFM, qui a raté sa première.

Dans un élan de consolation devant la scène actuelle, il y a ceux qui espèrent que l'on trouvera une solution afin de «conserver pour Montréal le cachet d'un festival sympathique».

6. Les pistes de solution

6.1 Qu'attendez-vous des institutions ?

Les positions exprimées oscillent entre une demande d'intervention ferme et une autre qui se résumerait à «ne pas forcer les choses». Il sera par conséquent difficile de rallier tous les points de vue, peu importe le choix qui sera fait. Rien de bien surprenant.

Avant d'en arriver aux propositions, plusieurs observations sur les circonstances qui ont conduit à la situation actuelle sont à noter. Par exemple, on a dit «que couper les vivres au FFM était une action importante, mais que l'appel d'offres a créé une situation artificielle». Cet appel de propositions a plusieurs fois été critiqué à cause du caractère compétitif qu'il a exacerbé dans l'environnement des festivals. Par contre, il ne faut «pas tomber dans le panneau de «démoniser» le FIFM et de réviser son jugement sur le FFM, évitons la nostalgie», conclut-on, car «la solution n'est pas de revenir à la situation qui a précédé le FIFM».

Plusieurs fois les gens ont souhaité que «les institutions clarifient ce qu'elles veulent». Certains les incitent à «dire qu'elles veulent un seul festival vu que ce sont elles qui ont le financement» pour la raison, pense-t-on, que «la pire des occurrences serait de revivre la même situation qu'en 2005». D'un côté, on demande aux institutions de démontrer leur leadership, car «le milieu a fait la preuve qu'il a de la misère à se gérer». Il leur faudrait dans ce cas

«proposer une solution» tout en faisant le constat qu'on ne peut «pas bâtir artificiellement». De l'autre, on leur suggère de «se donner un an» tout en continuant de subventionner les événements qui ont eu du succès en 2005, sur la base de ce qu'ils reçoivent présentement. L'argent ainsi économisé devrait «être mis de côté pour faire un investissement marketing» le jour où une solution sera trouvée, le jour où l'on pourra «faire un événement qu'on sera capable de vendre».

Les exemples de Berlin et de Cannes étant régulièrement donnés, personne n'est toutefois allé jusqu'à réclamer qu'un festival ici relève de l'État. Dans tous les cas, les institutions doivent «réfléchir à ce que deviendra un festival à Montréal, si elles veulent se positionner devant la réflexion du milieu».

6.2 Négocier ou se concerter

L'atmosphère doit-elle en être une de négociation ou de concertation ? Considérant ce qui est rapporté publiquement, tout semble se négocier, même la possibilité de se parler. Dans ce contexte, et si la voie de la négociation était la seule, les gens s'attendent généralement des institutions qu'elles raffermissent leur discours. Par exemple, on dit : « si le *Regroupement* a un rôle à jouer, il faut l'interpeller». Dans la même optique, et advenant qu'il se positionne parmi les interlocuteurs, certains pensent qu'il «faudrait mettre de la pression pour que le *Regroupement* et *Spectra* soient deux entités indépendantes». Par exemple, en publiant sa proposition *Bilan et proposition gagnante pour l'avenir*, le «*Regroupement* s'est arrogé des droits qu'il n'a pas de disposer des subventions de Téléfilm et SODEC», croit-on. Selon ce point de vue, «la négociation n'est pas une approche» si les organismes subventionnaires ne se prononcent pas d'abord.

Par ailleurs, voulant créer une autre atmosphère, plusieurs disent qu'il faut cesser de se flatter l'ego et adopter une attitude qui relève davantage de la concertation. Comme tous ceux qui organisent des festivals utilisent des

fonds publics, on ne voit pas pourquoi cela deviendrait tout à coup un droit, car cela demeurera pour tout le monde un privilège. La dépense de fonds publics commande à chacun les mêmes exigences.

6.3 Des hypothèses

On l'a vu, il y a parmi les personnes interrogées deux tendances, l'une attentiste et l'autre interventionniste, et nous pouvons en déduire sans risque qu'elles reflètent les positions du milieu dans son ensemble.

Chez ceux qui considèrent que les institutions ne gagnent rien ou n'arrangent rien en intervenant, l'attitude prévalente est qu'il ne faut «pas mettre de pression, laisser les choses se tasser et repartir sur de meilleures bases en 2007». Pour eux, il faut surtout «laisser la situation retrouver une stabilité», car il faut «que le privé détermine les orientations et obtienne ensuite l'appui de l'État». Maintenant qu'une proposition a été mise de l'avant par le *Regroupement*, il y en a, peu nombreux, pour dire que si les groupes concernés «ne s'entendent pas, prendre acte, fermer les livres et laisser la situation évoluer» serait la position que devraient adopter les pouvoirs publics.

À l'opposé, en nombre à peu près comparable, se retrouvent ceux qui croient que les institutions doivent apporter une «collaboration étroite et constante : elles ont lancé un processus formel et maintenant il faut être conséquent». Ces mêmes gens affirment que les sociétés publiques se doivent de «contribuer à trouver une solution» quand ce n'est pas la proposer elles-mêmes.

Pour y parvenir, trois approches se dégagent des propos. D'abord, il y a celle selon laquelle les institutions nommeraient un comité indépendant de médiation de trois personnes avec le mandat de réunir les acteurs actuels que sont DIGIMART, FNC, Regroupement et Spectra dans le but de les

inviter à trouver une formule conjointe. La création de ce comité, et la participation à ses travaux, lierait l'attribution de toute subvention aux résultats obtenus.

Un autre approche, moins directive, est de provoquer des rencontres pour que les mêmes interlocuteurs se parlent en présence d'un ou des observateurs nommés par les institutions et agréés par les parties. Il s'agirait de «créer un consensus» et pour y parvenir, il faudrait d'abord «ramener les choses à des dimensions simples».

Enfin, la troisième proposition est celle qui a été annoncée publiquement par Roger Frappier, Denise Robert et Yves Jacques et qu'on a demandé, par suite de l'entrevue où elle nous a été présentée, de joindre à ce bilan. Elle peut se résumer ainsi : créer une commission d'étude composée de personnes connaissant bien le cinéma et son industrie ayant pour mandat d'évaluer les besoins et les attentes de l'industrie, des cinéphiles, des commanditaires et des gouvernements. Le but serait de définir les orientations du futur festival et les acteurs qui mèneraient à sa réalisation. Nous savons qu'elle a fait l'objet de lettres ouvertes quant à son interprétation, mais l'idée ayant été émise, il n'y a pas lieu, dans ce contexte-ci, de la retirer.

7. Conclusion

En établissant ce diagnostic, nous avons donc cherché à dégager des constats à partir de la documentation et de l'observation des faits, principalement ceux rapportés par les personnes interrogées. Toutes intéressantes à leur façon, ces entrevues nous auront permis de valider, en les «croisant», une foule de renseignements et, dans la répétition des commentaires, de tracer un certain nombre de lignes de force. En nous en tenant rigoureusement à notre schéma d'entrevue, nous avons pu approfondir, au fil des rencontres, des sujets qui

semblaient moins déterminants au départ. Le rapport fait écho aux renseignements d'intérêt général laissant de côté ce qui était de l'ordre du potin.

Un diagnostic n'est pas fait pour présenter une thèse et la défendre. Il fournit une analyse des principaux problèmes en essayant d'en dégager une synthèse. De même, il conduit vers des pistes de solution, mais il n'y a pas forcément une seule thérapie pour un même malaise.

La première partie du rapport porte sur les objectifs. Est-ce à cause de la précipitation dans laquelle le processus s'est accompli, toujours est-il que leur formulation de départ était à ce point ample qu'elle a ouvert la porte à des énoncés qui se sont révélés contradictoires. Le temps pour le mûrissement du projet a manqué si bien que le FIFM, dans ses formulations de base, portait les germes de sa contradiction principale : offrir une programmation de films inédits de réalisateurs peu connus dans un cadre aux intentions festives, au décorum qui s'est révélé surfait, et destiné à un public populaire plutôt que cinéphile. Le tout sur une toile de fond faite de controverses, la plupart nées justement de la course à obstacles imposée par une volonté d'aller vite. Cela dans une atmosphère de conflits dont a semblé, à toutes les étapes, minimiser la portée. Un contexte qui a conduit à une cascade de problèmes, pour ne pas dire d'erreurs, de celles dont on dit qu'elles auraient pu être évitées si...

Pour revenir à chacun des objectifs, nous avons vu que le FIFM n'a pas été jugé innovateur, et qu'une grande partie de ceux qui l'ont conçu voulait un festival conventionnel. Il a été rassembleur pour la profession dans la mesure où il s'est appuyé sur un grand nombre de professionnels du milieu. Au-delà de cette implication, il n'a pas su créer d'effet de rassemblement. Ce ne fut pas un festival généraliste pour le grand public au sens où sa programmation ne comportait pas de films précédés d'une réputation. C'était plutôt une programmation de découvertes pour un public curieux, composée de films trouvés au prix d'une difficile recherche après que les festivals établis eurent eux aussi sélectionné. La

gestion du FIFM a été généralement performante et a répondu aux exigences d'une bonne gouvernance. Par ailleurs, si le festival a présenté ses perspectives de développement, cela ne veut pas dire pour autant qu'il avait une vision d'avenir.

En ce qui a trait au fonctionnement du FIFM, il se divise en trois parties pour les fins de l'analyse. D'abord, les instances qui composaient le *Regroupement* ont effectivement été composées et se sont réunies tel que prévu. Cependant, il n'y a que les membres du conseil d'administration qui se sont montrés satisfaits du rôle qu'ils ont joué. Dans l'ensemble, la structure a été jugée lourde et l'information a difficilement circulé entre les composantes. D'un côté, il y avait le mandant, la corporation *Le Regroupement* et, de l'autre, le mandataire, l'Équipe Spectra. Avant de parler du travail du maître d'œuvre, il faut souligner, à cause de l'intérêt stratégique que ce renseignement comporte, l'interdépendance des structures symbolisée par le fait qu'elles avaient le même président. Ce facteur a complexifié le partage des rôles. Cette centralisation a amené le milieu présent au sein de l'organisation à se décharger d'une partie de son engagement.

Le maître d'œuvre a accompli la tâche qu'il s'était engagé à faire. Que ce soit la recherche de commanditaires, l'organisation des lieux, la publicité, le marketing et autres, il a livré à la satisfaction des gens. Seules les relations de presse ont déçu, en même temps qu'elles incarnaient ce manque de sensibilité aux réalités du milieu cinématographique, le principal reproche adressé au maître d'œuvre.

Après s'être donné un cadre très strict, axé sur un festival de films présentés en première, la direction artistique a bâti une programmation dont on a dit qu'elle était la meilleure dans les circonstances. Apparaissant en contradiction avec l'univers qualifié de pompeux dans lequel elle était présentée, elle n'a pas reçu beaucoup d'attention. On s'entend toutefois pour dire que la compétition méritait la note de passage.

Devant la situation actuelle, il y a ceux qui favorisent une approche interventionniste de la part des institutions et les autres, qui demandent de laisser le temps aux gens de décanter les choses. Depuis un bout de temps, les horizons semblent bloqués pour des raisons idéologiques, administratives ou de personnalités. Plusieurs fois on a réclamé plus de clarté et pas seulement de la part des institutions. C'est ce besoin qui conduit notamment à réclamer la présence d'observateurs et de médiateurs dans les échanges afin que les enjeux soient situés avec exactitude.

La rumeur publique est inévitable et quelques uns semblent s'être amusés à l'alimenter en «coulant» de l'information pour renforcer leur position. Sur ce point, il y a aussi chez plusieurs un profond désir de voir le débat sortir des ornières des potins et des lettres ouvertes à répétition dans l'intérêt du cinéma. La réputation du cinéma et de Montréal, ville de cinéma, doivent passer avant les intérêts individuels, corporatifs et les croisades personnelles. Ça, nous l'avons clairement entendu à de nombreuses reprises.

Les festivals établis ont été bâtis par des personnes qui considèrent qu'elles ont, de ce fait, des droits à faire valoir. Jusqu'où vont ces droits et comment sont-ils limités par l'intérêt commun et les exigences de la gestion publique ? Pour plusieurs, la situation actuelle est trop lourdement tributaire de ces droits et c'est pourquoi on parle de bataille d'ego. Les institutions ont marqué leurs limites dans le cas du FFM. Personne n'a contesté leur privilège de réclamer que leurs exigences soient respectées, eu égard à la bonne gouvernance, et que cela s'applique à toutes les corporations impliquées. Voilà ce qui conduit à dire que les institutions doivent préciser exactement ce qu'elles veulent présentement. Cet interventionnisme est à deux tranchants, on l'a vu avec l'appel de propositions. Mais là où tout le monde se rallie, c'est sur le fait que l'utilisation de fonds publics doit se faire au regard des exigences posées par les pouvoirs publics. Que l'accès à cet argent ne soit pas un droit, mais un privilège, semble faire l'unanimité aussi bien que l'imputabilité qui en découle.

Advenant qu'un terrain d'entente soit trouvé entre les partenaires en place, le développement d'un festival pourrait-il être planifié en faisant comme si le FFM n'existait plus ? Bien qu'il ne se soit trouvé personne, sauf exception, pour demander que les institutions reconsidèrent leur position dans son cas, les gens se sont demandé jusqu'à quel point sa présence pourra freiner l'émergence de tout autre festival compétitif se destinant au grand public à Montréal.

Le bilan que nous proposons comporte évidemment plusieurs observations qui sont déjà contenues dans les analyses que les promoteurs, les partenaires et les médias ont faites. Tel que demandé, nous avons examiné la situation de l'intérieur en essayant de comprendre l'enchaînement des événements, le positionnement des groupes et des individus, les rapports de force, les sources de tensions et de présenter avec la meilleure objectivité possible les résultats obtenus. Devant une situation comportant autant d'acteurs, où les intrants ne sont pas toujours nets, où les idéologies comme les personnalités s'opposent, nous espérons que cette lecture de la réalité vous a été utile.

Annexe 1

BILAN DU FIFM

Schéma d'entrevue

A) Sur les objectifs atteints :

- 1) La décision de subventionner le FIFM a été prise sur la base des critères suivants énoncés par SECOR, à savoir innovateur et rassembleur pour la profession, généraliste pour le grand public, une gestion performante et une vision d'avenir :
 - *Selon vous, ces critères ont-ils été satisfaits ?*
 - *Quelles ont été les forces de la première édition?*
 - *Quelles ont été ses faiblesses?*
- 2) Vous avez pris connaissance des divers chiffres rendus publics par le maître d'œuvre du Festival, l'Équipe Spectra, dans le communiqué de presse émis le jour de la clôture (30 000 cinéphiles (spectateurs), 1 100 professionnels, 288 représentants de médias dont 76 hors Québec de 20 pays, 187 films de 38 pays dont 74 longs métrages en première incluant 14 en compétition) :
 - *Sur le plan quantitatif, est-ce que cela correspond à ce que vous attendiez d'une première édition?*
- 3) Selon vous, les difficultés rapportées sur le Festival, à tort ou à raison, sont-elles attribuables :
 - *Aux conflits de dates et de noms qui ont marqué la création du FIFM?*
 - *À la qualité de la programmation?*
 - *Aux relations publiques et aux relations de presse de l'organisation ou encore à sa stratégie marketing?*
 - *À une période de préparation trop courte?*
 - *Autres?*
- 4) Le Festival comportait un ensemble d'activités professionnelles. Quelle est votre opinion sur les activités suivantes :
 - *Les sept Rencontres professionnelles?*
 - *Les trois hommages (Brault, Deville, Spry)?*
 - *Les party offerts à l'industrie et à ses partenaires (ouverture, clôture, autres)?*
 - *Le DIGIMART?*

Ce marché du cinéma numérique a vu le jour dans contexte de la création du FIFM et il repose sur une organisation autonome :

- *Considérez-vous qu'il ait atteint ses objectifs?*
- *Comment évaluez-vous son intégration dans la programmation des activités offertes à l'occasion du FIFM?*
- *Quels liens établissez-vous entre les deux organisations?*

B) Sur le fonctionnement :

1) Le FIFM repose sur le *Regroupement pour un festival de cinéma à Montréal* et un maître d'œuvre des opérations, soit l'Équipe Spectra.

La structure comprend des instances toutes composées de personnalités du milieu cinématographique et des milieux affinitaires :

- Conseil des gouverneurs
- Conseil d'administration
- Comité consultatif
- Commission de sélection

Vous êtes impliqué dans l'une de ces instances :

- *Selon vous, le rôle de chacune de ces instances est-il clairement défini?*
- *Ces instances ont-elles été en mesure de jouer pleinement leur rôle?*
- *Si non, que recommandez-vous pour améliorer l'efficacité de ces instances?*

Conseil d'administration

2) Les membres d'un C.A. d'un organisme à but non lucratif se doivent d'exercer leurs compétences au mieux des intérêts de la société, autrement dit d'être imputable :

- *Le c.a. a-t-il déterminé les orientations stratégiques de l'organisation ?*
- *Comment a-t-il assuré la supervision des opérations et le contrôle financier?*
- *Quelles seraient les dates idéales à votre avis?*

Comité consultatif et commission de sélection

3) Les instances de programmation, à commencer par le délégué général à la programmation, ont eu environ six mois pour établir la sélection :

- *Comment les tâches ont-elles été partagées entre ces instances (comité consultatif, direction artistique, commission de sélection, délégué internationaux)?*
- *Comment évaluez-vous l'efficacité de ce plan d'organisation?*
- *Selon vous, le recrutement d'un délégué étranger d'expérience internationale est-il un atout?*
- *Est-ce que la structure en place, à savoir une direction générale et une direction artistique est une formule qui fonctionne bien?*

- *Est-ce que les paramètres qui guidaient le choix des films étaient les bons (première, nationalité, genre, catégorie, etc.)*
 - *Le FIFM a-t-il contribué à la promotion des cinémas québécois et canadien?*
 - *A-t-il servi de rampe de lancement pour certains films? Lesquels?*
 - *Connaissez-vous la perception des réalisateurs invités sur la programmation? Étaient-ils satisfaits du traitement accordé à leur film? Exemples?*
- 4) Le *Regroupement pour un festival de cinéma à Montréal* est à l'origine du FIFM.
- *Selon vous, le Regroupement a-t-il assumé pleinement ses responsabilités?*
 - *Quelle opinion avez-vous de son implication dans la promotion du festival?*
 - *Devant la situation actuelle, vous attendez-vous à ce qu'il prenne des initiatives pour clarifier la situation? Lesquelles?*
- 5) Le financement d'un festival constitue un enjeu de premier plan :
- *Croyez-vous que les ressources dont disposait le festival étaient adéquates?*

C) Sur le contexte des festivals à Montréal :

- 1) Il existe plusieurs festivals de cinéma à Montréal et au Québec entre juin et décembre.

Depuis la création du FIFM, il a beaucoup été question de la cohabitation de trois de ces festivals (FFM-FIFM-FNC) :

- *Quelle devrait être, selon vous, la situation des festivals à Montréal?*
 - *Considérez-vous que ces trois festivals aient la même vocation?*
 - *La direction du FIFM a qualifié sa première année «d'année de transition» : Comment devrait s'organiser la prochaine année selon vous?*
- 2) Lors de la création du FIFM, il a été question d'une intégration ou fusion avec le FNC :
- *Selon vous, était-ce une solution?*
 - *Si oui, est-il toujours souhaitable de rechercher cette solution?*
 - *Si non, leurs vocations sont-elles suffisamment distinctes pour qu'ils continuent de cohabiter?*
 - *S'il ne restait que le FNC, répondrait-il aux objectifs d'avoir à Montréal un festival grand public, rassembleur et présentant des premières?*
- 3) Les institutions sont régulièrement interpellées:
- *Qu'attendez-vous de la SODEC et de Téléfilm Canada dans les circonstances?*

D) Après avoir répondu à toutes ces questions :

- *Est-ce qu'il y a des sujets qui ne l'ont pas été et que vous aimeriez aborder?*
- *Quelles seraient vos principales recommandations pour une prochaine édition?*

ANNEXE 2

BILAN DU FIFM

Liste des personnes rencontrées

Pierre Brousseau
Denis Chouinard
Suzanne D'Amours
Sheila de La Varende
Mario Fortin
Roger Frappier
Claude Gagnon (à sa demande)
Guy Gagnon
Isabelle Hudon
Marcel Jean
Daniel Langlois
Jean Lefebvre
Danny Lennon
François Macerola
Robert Meunier
André Paquet
Léa Pool
Lorraine Richard
Denise Robert
Pierre Roy
Patrick Roy
Monique Simard

