

DÉJEUNER-CAUSERIE  
de  
l'Académie canadienne du cinéma et de la télévision

avec

PATRICK ROY  
Président et chef de la direction  
Alliance Vivafilm  
(texte de l'allocution)

26 novembre 2009  
Hôtel Westin Montréal

## *Faire mieux, différemment*

Bonjour à tous, merci d'être là et merci à Francis Leclerc pour cette belle introduction.

Je suis très heureux d'être avec vous aujourd'hui afin de partager quelques réflexions sur le merveilleux monde du cinéma et plus particulièrement sur les défis qu'aura à relever le cinéma québécois au cours des prochaines années.

Je voudrais tout d'abord vous présenter les gens qui m'entourent à ma table. Quand l'Académie m'a offert sa tribune, je n'ai eu qu'une exigence et c'était de pouvoir y être accompagné de créateurs. Je vais d'ailleurs vous faire une confidence, je suis un véritable fan du talent d'ici et cette table en regorge avec trois joueurs d'importance de notre industrie et huit réalisateurs qui symbolisent la diversité et la vivacité de notre cinéma; ces réalisateurs représentent bien ce qu'ont été les 10 dernières années du cinéma québécois et je sais qu'ils laisseront aussi leur marque pour les 10 prochaines, au moins! Chez Vivafilm, nous avons distribué le premier film de cinq d'entre eux et un total de 17 films pour tous ces réalisateurs réunis. Je me suis fait plaisir en les invitant à ma table aujourd'hui, mais je pense surtout que leur présence ainsi que celle de tous les créateurs est souhaitable lorsque nous discutons des perspectives d'avenir de notre industrie. Ils sont à la base des métiers que nous exerçons et ils doivent se faire entendre. Je vous les présente donc : Francis Leclerc, Érik Canuel, Éric Tessier, Ghyslaine Côté, Patrice Sauvé, Yves-Christian Fournier, Alain Desrochers, Émile Gaudreault, Guy Gagnon, Daniel Séguin et Charles Ohayon.

Au cours des semaines à venir, vous lirez le bilan de la dernière année cinéma dans les médias d'ici et d'ailleurs. Vous serez bombardés de titres de films, de statistiques et d'analyses. Je vais donc éviter de faire de même, mais avant de parler plus spécifiquement du cinéma québécois, je veux d'abord partager quelques informations sur le cinéma américain. Il n'y a plus de doute aujourd'hui, nous œuvrons dans une industrie dominée par nos voisins du Sud et croyez-moi, tout bouge de ce côté. Au cours des deux dernières années, c'est pratiquement tout le cinéma indépendant qui s'est écroulé : plus de *New Line*, *Paramount Vantage*, *Warner Independent* et *Picturehouse*. Avec la crise économique, on parle aussi de près de 18 milliards de dollars investis dans la production sur les cinq dernières années par des financiers de Wall Street qui ne sont plus disponibles aujourd'hui. On anticipe ainsi une réduction du nombre de films distribués en salles qui pourrait passer de plus de 600 par année à 400 (souhaitons seulement que ce soient les navets qui écopent!). Malgré tout, Hollywood annoncera une année record pour les salles de cinéma en 2009, un record en réalité *dopé* par une augmentation du prix moyen du billet. Donc moins de spectateurs, mais plus de dollars au box-office.

Lorsqu'on sait que le budget moyen (en 2008) des films produits par les *majors* américains était de 70,8 millions de dollars et que la moyenne des dépenses de mise en marché pour un film distribué à l'échelle nord-américaine était de 35,9 millions de dollars, on comprend mieux le type de cinéma produit par les Américains. L'idée est

simple, produire des films qui s'adressent à tous les publics – les *four quadrant movies*, des films qui ciblent autant les hommes que les femmes de 7 à 77 ans. La recette est facile: des *blockbusters* avec d'imposants effets spéciaux, des franchises, des *remakes*... Dans ce contexte, le cinéma américain a dû se formater selon le plus petit dénominateur commun dans un marché où tout est dicté par les outils de recherche. Tout est analysé et testé avec un objectif simple, diminuer le plus possible les facteurs de risque autour de tous ces films dans lesquels les *majors* sont à risque pour plus de 100 millions de dollars.

Heureusement, il y a encore et toujours aux États-Unis d'importants joueurs de l'industrie qui résistent et c'est la raison pour laquelle une compagnie comme la nôtre peut continuer à distribuer des œuvres riches et fortes comme *Inglorious Basterds* de Quentin Tarantino ou le très attendu *Nine* de Rob Marshall. Le cinéma indépendant américain de qualité doit et peut survivre en s'attaquant à des créneaux maintenant laissés de côté par les *majors* ; par exemple, des films visant un public adulte, ou encore, des drames tout simplement (deux espèces en voie de disparition à Hollywood). Même si les ressources financières sont différentes et le potentiel commercial plus limité, les opportunités existent réellement pour un cinéma audacieux et différent. C'est également une occasion à saisir pour le cinéma québécois.

Gardant en tête cette situation mondiale et les conditions actuelles du marché, que se passe-t-il au Québec et où se situe le cinéma québécois dans cette réalité?

Je vous parlerai d'abord du secteur de la distribution qui a connu, comme vous le savez, des changements majeurs au cours des 18 derniers mois avec la mutation de deux joueurs d'importance de l'industrie : Christal Films et les Films Équinoxe. Ces deux distributeurs existent toujours, il faut bien le dire, mais sous une forme différente. Les ennuis de ces sociétés sont une illustration éloquentes des risques financiers importants que doivent prendre les distributeurs. Ce n'est d'ailleurs pas étonnant que ces événements surviennent après de bonnes années au box-office pour les films québécois. Ces succès ont créé une spirale inflationniste au niveau des coûts d'acquisition et des frais de mise en marché. Ces facteurs auxquels s'ajoute la diminution de l'aide accordée par les institutions aux distributeurs, la baisse des revenus DVD qui ne sont malheureusement pas compensés par l'augmentation des revenus générés par la vidéo sur demande et l'internet, ainsi que la diminution des revenus provenant de la télévision sont la source des problèmes vécus par le secteur de la distribution. Tout cela dans un contexte, c'est important de le préciser, où nous pouvons compter sur la collaboration de nos partenaires, qu'ils s'agissent des propriétaires de salles de cinéma, des détaillants DVD ou des télédiffuseurs, plus particulièrement Super Écran et la SRC, deux partenaires essentiels pour notre cinéma et dont les contributions financières plus que nécessaires ne doivent pas diminuer.

En réponse aux problèmes du secteur de la distribution, une solution s'impose: nous devons devenir meilleurs. Ou ce qui correspond pour moi à devenir plus « scientifique » dans notre approche. Nous devons apprendre à faire mieux avec moins.

Un peu simpliste comme solution me direz-vous, mais pour moi ce concept est porteur de solutions. En effet, nous devons développer des outils afin de raffiner nos stratégies de

mise en marché, déterminer les publics cibles avec plus d'acuité et développer des solutions plus efficaces pour les rejoindre. Nous devons aussi tirer des leçons de nos échecs comme de nos réussites.

Lorsqu'on y pense, quelle industrie peut se permettre de lancer sans tests et analyses des produits avec des coûts moyens d'environ 4,5 millions de dollars et avec des dépenses de mise en marché moyenne d'environ 400 000 \$ ? Peut-on lancer un film de façon appropriée sans savoir clairement à qui il s'adresse? Poser la question c'est y répondre. Les visionnements-tests ne doivent pas être perçus comme une entrave à la création, mais plutôt comme un outil nous permettant de mieux exercer notre métier. Dans le contexte économique actuel, nous devons développer des outils nous permettant d'améliorer la prévisibilité des résultats sinon vous verrez que d'autres entreprises de distribution risquent de disparaître à brève échéance. Pour moi, le temps est venu de passer d'une industrie menée par l'intuition à une nouvelle ère où l'analyse devra prendre une plus grande place. Je ne parle pas ici de faire tout reposer sur la recherche comme aux États-Unis notamment, mais plutôt d'établir un équilibre sain entre la science et l'intuition. Et entendez-moi bien, il y aura toujours une place importante pour un « bon pif », mais ce nez devra dorénavant faire confirmer ses prétentions par quelques analyses.

D'ailleurs, depuis plus d'un an, nous organisons chez Vivafilm des visionnements-tests pour tous nos films québécois, ce qui nous a permis de mieux orienter nos campagnes de mise en marché en visant avec précision les publics cibles. Nous avons depuis distribué 11 films québécois et dans la majorité des cas, nous avons atteint nos objectifs.

Ceci étant dit, en se penchant sur le cinéma québécois des 10 dernières années, je crois que nous pouvons être fiers de ce que nous avons accompli tous ensemble. De nombreux nouveaux talents ont émergé, des réalisateurs établis ont créé des œuvres qui ont su marquer notre imaginaire. Notre cinéma est diversifié et nous devons, j'en suis convaincu, préserver sa richesse en conservant un équilibre entre un cinéma plus exigeant, parfois expérimental, et des œuvres grand public. En 2009, huit films québécois auront généré plus d'un million de dollars au box-office. Huit films sur vingt-cinq produits, c'est un ratio exceptionnel de plus de 30%. Saviez-vous que seulement 20% des films américains distribués au Québec auront atteint ce niveau de box-office cette année? C'est important de le rappeler et de mettre les choses en perspective quand on sait que les gens sont parfois déçus par des résultats qui n'ont pourtant rien de décevant.

Je suis fier de penser que chez Vivafilm, nous avons contribué aux premiers longs-métrages de 27 réalisateurs depuis l'an 2000, nous avons aussi été impliqués dans de nombreux films qui ont reçu des critiques élogieuses ou qui ont été présentés aux quatre coins du globe. Au cours des sept dernières années, nous avons joué un rôle clé dans trois films québécois ayant généré plus de neuf millions de dollars au box-office. On ne peut donc plus parler d'un phénomène rarissime ou d'accidents de parcours (seulement six films ont obtenu des recettes de plus de neuf millions de dollars durant la même période, dont trois québécois). Nous devons tous nous réjouir d'un succès comme celui de *De père en flic* d'Émile Gaudreault ou de celui de *J'ai tué ma mère* de Xavier Dolan, un film que nous n'avons malheureusement pas distribué, qui fait honneur au cinéma québécois à

l'échelle mondiale en plus de rejoindre un important public ici même au Québec. Il est important de mentionner que le succès d'une production comme *De père en flic* n'est pas la simple application d'une recette, loin de là, mais plutôt le résultat d'un effort de taille de tous les intervenants impliqués autant dans la production que la distribution. Je peux vous assurer que si Émile Gaudreault et sa productrice Denise Robert avaient comme objectif de rejoindre un large public, ils ont travaillé sans relâche avec leurs artistes et artisans afin de livrer un film original, divertissant et parfois même touchant, et c'est, entre autres, pour des raisons comme celles-ci que le film a su plaire à un nombre (presque) record de Québécois.

Pour ma part, je fais ce métier pour les gens, et les façons de les rejoindre sont variées. Le cinéma doit faire œuvre utile, faire réfléchir, émouvoir, faire rire, faire évoluer, parfois choquer, mais aussi divertir. Et j'ai bien hâte qu'au Québec, on cesse de devoir critiquer l'un pour louer l'autre.

J'ai assez travaillé avec les créateurs, qui sont parmi nous aujourd'hui, ainsi qu'avec de nombreux autres, pour vous dire qu'ils espèrent tous que leurs œuvres soient vues par un large public et ils savent que ce souhait n'est pas du tout incompatible avec une démarche créative libre.

Si j'ai une certitude, c'est que nous avons des créateurs de grand talent au Québec. Nos films sont faits avec des moyens limités et chaque fois, c'est un véritable miracle qui s'offre à nos yeux. Mais j'ose penser que même au niveau de la création, nous pouvons et devons nous améliorer et nous renouveler. Nous devons, dès aujourd'hui, trouver des façons de mieux développer nos projets. Trop souvent, des projets auraient gagné à être développés davantage ce qui leur aurait permis de mieux performer ici et/ou de remporter un plus grand succès à l'étranger. Par ailleurs, nous devrions encourager l'utilisation des fameux *script doctors* afin d'accompagner les créateurs dans leur démarche artistique. Cette méthode trop peu utilisée chez nous ne pourrait qu'améliorer et pousser encore plus loin le travail créatif des scénaristes et cinéastes.

Je crois aussi à une saine émulation entre créateurs d'ici et d'ailleurs. En cette époque où les nouvelles technologies favorisent des échanges à l'échelle planétaire, nous devons nous ouvrir davantage sur le monde, et ce, même au niveau de la création. Je sais que des initiatives comme L'Atelier Grand Nord de la Sodec existent déjà, mais cette dernière se limite à des scénaristes de pays francophones. Pourquoi ne pas y ajouter un nouveau volet afin de favoriser des échanges, par exemple, avec des scénaristes britanniques ou mexicains, deux cinématographies qui ont connu de beaux succès internationaux au cours des dernières années? La langue n'est et ne devrait surtout pas être un obstacle lorsque l'on parle de structure de scénarios. Nous devons donc créer des partenariats créatifs afin de permettre à nos créateurs de travailler avec les meilleurs dans le cadre d'ateliers internationaux. Pourquoi aussi ne pas encourager nos scénaristes à coscénariser certains projets, une pratique courante à l'étranger, mais plutôt rare au Québec. Je pense aussi que nos réalisateurs devraient saisir chaque opportunité intéressante qui s'offre à eux de tourner ici ou dans d'autres pays du monde. Comment ne pas penser que Jean-Marc Vallée a enrichi son expérience de réalisateur en tournant *The Young Victoria*, un film

britannique avec un budget de 35 millions de dollars tiré d'un scénario de Julian Fellowes gagnant d'un Oscar pour *Gosford Park* et coproduit notamment par Martin Scorsese? Si au cours des dernières années nous avons beaucoup travaillé à développer des partenariats commerciaux, nous devons maintenant aussi le faire au niveau créatif. Notre cinéma ne peut qu'en bénéficier.

Je crois au talent d'ici et je trouve important que nous continuions de développer des succès locaux, mais j'aimerais aussi que certains de nos créateurs s'offrent le monde et marchent dans les traces d'un Denys Arcand, par exemple, et se retrouvent un jour à Cannes ou aux Oscars avec un film qui fait le tour du globe et la fierté des Québécois!

En somme, notre cinéma et nos créateurs ont bien raison de voir grand et les prochaines années nous promettent, à tous, des défis stimulants.

En parlant d'avenir, je voudrais vous annoncer la mise sur pied prochaine de deux initiatives importantes chez Vivafilm.

Tout d'abord, la création d'un programme de stage que nous allons développer en partenariat avec des universités québécoises. Malheureusement, on ne peut pas apprendre le métier de distributeur à l'école, mais je suis persuadé que nous pouvons offrir des perspectives intéressantes à de jeunes étudiants en cinéma, communication ou en marketing. Et bien égoïstement, en cette ère où tout change à un rythme effréné au niveau technologique, je pense que nous aurons beaucoup à apprendre de ces jeunes qui constituent une clientèle de choix pour nos films et qui sont parfois bien difficiles à rejoindre via les médias traditionnels. Une perspective gagnante pour les deux parties.

Également, au cours des mois à venir, je souhaite travailler sur un projet qui m'est cher : la diffusion des films québécois dans les institutions scolaires. En effet, trop souvent encore, les jeunes n'ont accès qu'à des films américains dans les écoles via les cours ou au service de garde. Je pense que nous avons maintenant une masse critique de films de qualité qui peuvent et qui doivent trouver leur place dans le milieu scolaire. Une belle façon de mettre nos jeunes en contact avec une cinématographie qui leur appartient. Et je suis persuadé que je pourrai compter sur la collaboration des ministres de la Culture et de l'Éducation afin de pouvoir démarrer un projet en ce sens.

Merci beaucoup de votre attention! Et ce fut un plaisir pour moi de partager ces idées avec vous!

Patrick Roy  
Président et chef de la direction  
Alliance Vivafilm

26 novembre 2009