

À propos des auteurs

David Cherniak, technicien de soutien de laboratoire de médiatisation, FAS-LIEAL-LAM-Carrefour des arts et des sciences.

David Cherniak a fondé sa propre boîte de production en 1999. Profitant de la démocratisation des moyens de production, il participe à la réalisation et à la production de vidéos corporatives, de publicités télévisuelles et de vidéoclips.

Il s'intéresse davantage à la production cinématographique après avoir assuré la direction technique et le montage du film *Les petits Cagney* (2001) du réalisateur Denis Côté. Il complète sa formation par des études libres en scénarisation à l'UQAM et en Études cinématographiques à l'Université de Montréal avant de s'associer aux productions ALT, une jeune boîte de production en pleine émergence. Ses qualités de monteur et de compositeur graphique l'amènent à travailler sur des projets de clients importants tels que Loto-Québec, Air Transat et le groupe Cossette.

Depuis 2009, il concentre ses activités autour de la production cinématographique indépendante, collaborant entre autres avec la réalisatrice Catherine Hébert sur des projets documentaires tournés en Afrique de l'Ouest. En 2010, il assure la direction photo de *Ya Wooto*, premier long-métrage documentaire de la réalisatrice Jenny Cartwright, qui sera présenté au prestigieux *Cebu International Documentary film Festival* aux Philippines et dans plus d'une dizaine de pays à travers le monde. Son premier court-métrage de fiction derrière la caméra *LIKE IT* également réalisé par Jenny Cartwright, a fait l'objet d'une sélection aux Rendez-vous du cinéma québécois (RVCQ).

David Cherniak travaille à l'UdeM depuis 2010. Ses tâches l'ont amené, entre autres, à collaborer à la production et au montage de l'émission *Au coeur du cinéma québécois* et à l'émission *Planète Terre* où il est responsable technique et assistant-réalisateur. Il enseigne également la technique du montage vidéo et de la prise de vue au laboratoire multimédia du pavillon Marie-Victorin ainsi qu'au SAÉ.

Depuis Mai 2015, il siège au comité de griefs du syndicat des employé.es de soutien de l'Université de Montréal à titre d'agent de griefs.

Bruno Girard, rédacteur-vidéaste au Bureau des communications et des relations publiques

Bruno Girard travaille à l'Université de Montréal depuis plus de six ans où il est responsable du volet vidéo du journal FORUM. Au fil du temps il est devenu le principal réalisateur du Bureau des communications et des relations publiques pour toutes sortes de projets vidéos institutionnels.

Actif dans le domaine de la vidéo depuis la fin de ses études en Art et technologie des médias en 1999, il a œuvré comme monteur vidéo pour TVA (JPL Productions) où il effectue le montage de téléromans et d'émissions de variétés. Il travaille ensuite à la pige et compte parmi ses clients Juste pour Rire, Radio-Canada (Jeux Olympiques de Salt Lake City) et nombre d'autres maisons de production reconnues. Dès 2002, il se spécialise en production documentaire en s'associant aux Productions Vic Pelletier. Il a monté un documentaire sur le travail de Docteur Clown de Paul Bourgeault, *Rire aux anges*.

En 2005, il effectue un retour aux études afin de parfaire sa formation en journalisme et obtient par la suite un baccalauréat par cumul ici-même à l'Université de Montréal. Il réalise ses premiers documentaires en 2007 pour le compte d'ONG québécoises et internationales, ce qui le mènera à s'associer à l'Université de Montréal en 2010 pour la réalisation de reportages institutionnels.

En 2011, il crée *Moteur de recherche*, une émission qui met de l'avant les travaux et les réalisations des chercheuses et chercheurs de l'Université de Montréal. La série, diffusée sur les ondes du Canal Savoir, totalise 26 émissions de 27 minutes échelonnées sur quatre saisons.

Introduction

Les demandes pour la production de vidéos à l'intérieur des murs de l'université ne cessent d'augmenter. Les professeurs et les chercheurs cherchent des moyens de rendre leurs travaux accessibles et compréhensibles pour le grand public, les groupes de recherche doivent documenter leurs activités et les facultés et départements cherchent des moyens pour se mettre en valeur afin d'attirer de futures étudiantes et étudiants. À l'ère du numérique, des médias sociaux, des tablettes et des téléphones intelligents, la demande pour la production de contenus audiovisuels ne peut qu'aller en augmentant.

Force est de constater que plusieurs vidéos produites pour le compte de l'Université de Montréal ne sont pas conçues, réalisées et montées par le personnel de l'Université de Montréal, ce qui engendre des coûts importants. Parallèlement, nombre de vidéos produites à l'interne ne respectent pas les normes graphiques de l'établissement et la méconnaissance des flux de productions audiovisuelles des non-initiés fait en sorte que des projets simples deviennent ardues et compliquent le travail de chercheurs et professeurs qui ont mieux à faire.

La production de vidéos est une activité coûteuse qui exige une planification serrée et des ressources humaines et matérielles importantes. Peu de départements peuvent justifier la création d'un poste de vidéaste à temps plein et l'achat des ressources matérielles qui y seraient associées. Par contre, si on prend l'ensemble de la communauté universitaire, la pertinence d'une équipe de production audiovisuelle devient soudainement plus réaliste. Pour une grande institution comme l'Université de Montréal, la diffusion de contenus produits à l'interne permet un meilleur respect de son image de marque et renforce ainsi son identité et le sentiment d'appartenance de la communauté.

Ce court mémoire s'articule autour de cinq grands objectifs :

- Démontrer la pertinence de produire des contenus à l'interne plutôt qu'à l'externe.
- Réduire les coûts en argent et en temps liés à la production audiovisuelle.
- Renforcer et respecter l'image de marque de l'Université de Montréal.
- Accompagner tous les membres de la communauté universitaire dans leurs communications audiovisuelles de la conception jusqu'à la livraison.
- Sensibiliser la direction aux meilleures pratiques pour l'acquisition de « talents ».

Nous sommes d'avis que l'atteinte de ces objectifs passe par une centralisation des services de production audiovisuelle au sein du Bureau des communications et des relations publiques.

À l'heure actuelle, lorsqu'une personne décide de produire une vidéo à l'Université de Montréal, elle va presque invariablement à l'externe pour sa production. Plusieurs raisons expliquent cela.

Premièrement, peu de personnes sont au courant qu'il y a des ressources à l'interne. Au pavillon Marie-Victorin, il y a un studio télé HD géré par la Faculté des arts et des sciences, des salles de montages et d'autres équipements disponibles. Il y a également un réalisateur-vidéaste sur place et quatre techniciens de soutien en médiatisation qui sont disponibles pour la production mais dont la principale tâche est le soutien technique auprès des étudiant.es. La DGTIC offre également des services de production audio, de montage vidéo, de couvertures d'événements (ou captation), d'enregistrement et de transmission d'émissions. Ils ont un responsable en couverture électronique ainsi que quinze technicien.n.es en soutien multimédia. Un rédacteur-vidéaste est également en poste au Bureau des communications et des relations publiques.

Deuxièmement, certaines fonctions inhérentes à la production vidéo demandent des connaissances et compétences hautement spécialisées. Par exemple, un bon directeur de la photographie (responsable de la caméra et de l'image) ou encore un excellent monteur vidéo capable d'effectuer du « *motion design* » sont essentiels pour obtenir un rendu de qualité professionnelle. L'Université de Montréal manque donc cruellement de ces spécialistes. La plupart des techniciens à l'UdeM sont des généralistes qui doivent faire un peu de tout, ce qui convient parfaitement pour les productions dites de « *captation* ». La polyvalence qu'on exige des techniciens oblige les unités, services, départements ou facultés à se tourner vers l'externe pour avoir accès à une main-d'œuvre plus spécialisée et adaptée à leurs besoins.

Troisièmement, et il s'agit là d'un véritable non-sens, le fait d'aller à l'externe sera moins dispendieux que d'utiliser les ressources internes. Le technicien en soutien multimédia de l'UdeM sera facturé 65\$/heure et parfois même 85\$/heure, si c'est la fin de semaine, même si la production est produite à l'interne.

Enfin, les non-initiés qui désirent produire une vidéo ne savent pas qui consulter à l'interne pour obtenir un soutien pour ce qui concerne la réalisation et la coordination des projets. En effet, ce soutien est difficile à obtenir puisqu'il n'y a aucune équipe dédiée à l'accompagnement logistique et technique des projets de production vidéo.

La production de vidéos de qualité professionnelles : une affaire complexe

Une production ne commence pas à partir du moment où l'on appuie sur le bouton « *enregistrer* » pas plus qu'elle ne se termine au moment où l'on entend « *coupez* ». Plusieurs étapes du flux de production d'une vidéo sont négligées par les non-initiés ce qui entraîne souvent une mauvaise évaluation des coûts qui y sont reliés.

La création d'une production audiovisuelle, du développement jusqu'à sa diffusion n'est pas une mince affaire. Pour un maximum d'efficacité, la préparation du flux de production doit se faire dès l'étape du développement. C'est pourquoi nous proposons d'accompagner les personnes désirant produire des contenus vidéo dans le cadre de leur travail à l'université dès l'étape du développement.

Voici donc un bref résumé des principales étapes de production vidéo. Négliger une seule de ces étapes peut entraîner une importante distorsion dans l'évaluation des coûts d'une production et la qualité du produit final.

1.1- Développement :

Idée, recherche préliminaire, évaluation des coûts, du temps et des ressources nécessaires, choix de la clientèle-cible, production d'un pilote (un exemple vidéo) dans le cas d'une série de vidéos et al., choisir la plateforme de diffusion, définir les objectifs de la vidéo et la stratégie de diffusion, décider si la vidéo doit également avoir une version dans une autre langue. Il est primordial de déterminer le potentiel de la durée de vie de la vidéo. Cela aidera également à prendre des décisions par rapport aux ressources à allouer au projet.

1.2 – Pré-production :

Recherche (recherche documentaire sur le sujet, archives, images, personnes), pré-entrevues, repérage des lieux, écriture d'un synopsis, écriture d'un scénario, *story-board*, casting, vêtements, décor, embauche du personnel et production des horaires de tournage et de postproduction.

1.3 - Production :

Tournage (entrevue, visuel) – caméra, prise de son, éclairage, gestion des comédiens ou des participants, respect de l'horaire, préparer les formulaires de consentement, locations d'équipements, déplacements.

1.4 - Postproduction :

Transfert des images, identifications, montage contenu, narrations additionnelles, design et création des animations, musique, montage en ligne, correction des couleurs, mixage sonore, exportation et livraison sur différents supports.

1.5 – Archivage :

Le document doit-il être archivé pour une réutilisation prochaine (*near line archive*) ou doit-il être archivé pour le long-terme ?

Il existe déjà plusieurs images vidéos de l'Université de Montréal, mais il n'y a aucun endroit où toutes ces vidéos sont archivées et disponibles pour la communauté. Il y a un énorme travail à faire de ce côté tant pour les anciennes productions que pour celles à venir.

1.6 – Diffusion :

Déterminer à qui on l'envoie et de quelle façon. Sur quel support prévoit-on la diffusion ? Déterminer comment sera-t-il possible de mesurer l'impact de la vidéo ? De sortir les statistiques, d'obtenir des données ? Mesurer également la viabilité ?

Produire à l'interne : développer une expertise pérenne et réduire les coûts

Nous avons démontré plus tôt que la production audiovisuelle est une affaire complexe. Lorsque l'Université de Montréal fait affaire avec des firmes externes pour la production de contenus vidéos, cela génère des coûts importants. Pourtant, l'Université compte plusieurs ressources techniques et humaines qui pourraient être affectées à la réalisation de ces projets à un coût moindre. Pour ce qui est des projets déjà produits à l'interne, il existe des éléments structurels qui mériteraient d'être améliorés, notamment concernant la facturation des services et l'archivage.

Un des freins à l'utilisation des ressources de l'Université en audiovisuel est leur coût prohibitif. Par exemple, pour engager une technicienne ou un technicien de la couverture électronique (DGTIC), il en coûte plus de 65.00\$ de l'heure. À ce prix, il est beaucoup plus tentant pour les chargés de projet de faire affaire avec des pigistes, souvent plus spécialisés, et qui offrent leurs services à des tarifs moindre. Cependant, l'embauche de pigistes entraîne des coûts qui viennent s'ajouter à la masse salariale des employé.es de l'UdeM et leur embauche peut poser problème du point de vue du respect de l'accréditation syndicale.

Il y a évidemment une distinction à faire entre les productions qui peuvent être faites entièrement à l'interne et celles qui doivent faire appel à des pigistes. Il est évident que nos besoins en opérateur « *steadycam* » ou en opérateur de drone pour la captation d'images aériennes ne justifient pas la création de postes pour ces besoins spécifiques. Cependant, nombre de tâches effectuées à l'externe pourraient être exécutées par des gens de chez nous, il suffit de s'en donner les moyens.

De plus, lorsque la postproduction des projets s'effectue à l'externe, cela n'entraîne pas uniquement des coûts reliés aux honoraires : il faut également louer les salles de

montage et de mixage sonore et autres équipements. Une situation qui pourrait être évitée en utilisant efficacement les équipements qui sont déjà présents à l'université et qui sont, dans bien des cas, sous-utilisés. Par exemple, cette année-même, le laboratoire multimédia du pavillon Marie-Victorin s'est équipé d'une nouvelle salle de montage. Celle-ci n'est pas utilisée à plein régime et l'on constate malheureusement que l'ancienne salle de montage (qui est loin d'être désuète) est maintenant utilisée seulement une dizaine d'heure par semaine alors que le laboratoire est ouvert 84 heures par semaines.

En favorisant la production des projets à l'interne, l'Université de Montréal se donne les moyens de développer une expertise pérenne qui est, à notre avis, le meilleur moyen d'atteindre l'excellence dans la production des contenus vidéos. Qui de mieux que les gens de notre université pour produire les contenus qui la représente? C'est une simple question de se doter d'une structure qui favorise le développement de l'expertise à l'interne.

Centraliser l'offre de service pour atteindre un maximum d'efficacité

L'éclatement des ressources audiovisuelles donne lieu à de curieuses situations qui pourraient être améliorées par une centralisation de l'offre de service au sein du BCRP.

Si l'on prend l'exemple du laboratoire multimédia du pavillon Marie-Victorin qui appartient à la FAS, on constate qu'il est plus intéressant pour les gestionnaires de favoriser les projets extérieurs à la FAS puisque ceux-ci apportent des revenus à la faculté. Par exemple, l'enregistrement d'un cours en ligne produit par la faculté de médecine devient plus intéressant que des projets de la FAS, puisque ces derniers n'apportent aucun argent neuf au laboratoire de la FAS. Au final, les deux facultés sont perdantes : la faculté de médecine paye un prix gonflé pour les services rendus par la FAS et les ressources de la FAS sont monopolisées par des projets extérieurs à la faculté. De plus, les activités de production auxquelles sont affectés les techniciens du laboratoire se conjuguent souvent difficilement avec le soutien technique qui doit être assuré auprès des chargés de cours et de la clientèle étudiante.

En ramenant l'offre de service au sein d'un organisme central tel que le BCRP, il serait plus facile d'offrir aux facultés des services de qualité à des coûts qui reflètent le coût réel des ressources humaines et techniques qu'exigent leurs projets.

Renforcer et respecter l'image de marque de l'Université de Montréal

La force de l'image de marque d'une institution comme l'Université de Montréal passe par le respect des normes graphiques et visuelles en place. Quand la production de contenus vidéos se trouve éparpillée et gérée par des non-initiés, les risques de voir les normes en vigueur appliquées différemment d'un département ou d'une unité à l'autre augmentent.

Une équipe de production rattachée au BCRP et sensible au respect de l'image de marque de l'UdeM est une excellente idée d'un point de vue communicationnel car elle permettrait une meilleure uniformisation de l'image de marque de l'Université de Montréal. Ce serait également une façon de sauver temps et efforts à de nombreux membres de la communauté universitaire.

Combien de producteurs de contenus ont mis du temps sur la création d'une animation à l'image de l'université ou encore à l'intégration d'un logo dans leur production ? Une équipe de production centrale serait à même de produire des documents "clés-en-main" téléchargeables sur le site de l'université. Cela permettrait d'ajouter rapidement et à coût réduit une signature visuelle et sonore qui respecte l'image de l'institution et de ses différentes écoles.

L'accompagnement: la clé de la réussite

Nous avons expliqué plus tôt à quel point la planification des projets est cruciale au succès et au bon déroulement des productions audiovisuelles. Dans le milieu, on dit souvent qu'une bonne production exige 70% d'effort à la planification, 10% au tournage et 20% à la postproduction. De nombreux problèmes techniques et logistiques peuvent être évités lorsque les bons choix sont effectués en amont.

C'est pour cette raison qu'il est important que tout membre de la communauté universitaire désireux de se lancer dans la production d'un document vidéo ait à sa portée une ressource d'accompagnement qui puisse l'aider dès la phase de développement de son projet.

Parfois, il est même nécessaire de se poser la question : une vidéo est-elle vraiment nécessaire ? Souvent, la réponse à cette question est non. Lorsque les non-initiés sont sensibilisés aux coûts et à la logistique qu'implique la production de contenus vidéo, ils se rendent souvent compte qu'il existe d'autres façons plus simples et plus efficaces de diffuser le même message.

Viser l'excellence dès l'embauche

Le travail dans le milieu de la production audiovisuelle fonctionne souvent en marge de l'organisation traditionnelle du travail, que ce soit pour la télévision, le web ou le cinéma. C'est un petit milieu où les travailleurs sont souvent considérés comme des entrepreneurs. D'ailleurs, la plupart des gens sont des pigistes sans aucune sécurité d'emploi. Ils travaillent à leur compte et se promènent de productions en productions.

C'est la raison pour laquelle la recherche de personnel compétent demande une attention particulière si l'on compare à d'autres milieux où la recherche d'emploi s'effectue de façon plus traditionnelle.

Nous pensons que le processus d'embauche et les descriptions de tâches du personnel dont les principales responsabilités consistent à produire des contenus vidéos doivent être repensées. Le milieu de l'audiovisuel montréalais regorge de personnes talentueuses et expérimentées qui, pour diverses raisons, pourraient être attirées vers des emplois stables avec des bonnes conditions de travail comme ceux que proposent l'Université de Montréal. Il est important que les offres d'emplois soient diffusées dans les réseaux appropriés.

Certains postes nécessitent beaucoup de créativité, d'initiatives et d'autonomie. On n'embauche pas une personne qui sera appelée à réaliser des vidéos ou des animations comme on embauche d'autres types de personnels, par ancienneté par exemple. Si le talent créatif fait partie des critères d'embauche, il est important de constater de visu le travail qu'il ou elle a fait auparavant. Qu'il s'agisse d'un poste de monteur, de réalisateur ou de *Motion design artist*, il est difficile de juger de la qualité d'une candidature sans visionner une bande démo.

Pour ces raisons, nous croyons que la direction des ressources humaines de l'Université de Montréal doit s'adapter aux meilleures pratiques d'embauches dans le milieu de la production audiovisuelle et non l'inverse, c'est-à-dire de caser la production audiovisuelle dans les grilles existantes. Il faut se donner les outils nécessaires afin de s'assurer de dénicher les meilleurs candidats possibles pour les postes à caractère créatifs. Après tout, c'est en grande partie sur la qualité de leur travail que repose l'image de l'Université de Montréal.

Solutions proposées

- Centraliser l'offre des services audiovisuels de l'Université de Montréal au BCRP.
- Offrir un accompagnement vidéo à toutes les productions de l'UdeM et déterminer la durée et l'ampleur de cet accompagnement.
- Définir les coûts réels de production pour sensibiliser la communauté universitaire à la réalité d'une production audiovisuelle.
- Définir l'expertise vidéo nécessaire pour les différents types de productions (simple captation, reportage, vidéo promotionnelle, publicités pour la télévision, etc.). Certains postes de techniciens et de professionnels demandent un haut niveau de connaissances techniques, il est donc possible que des ressources externes doivent être utilisées.
- La DRH doit, par des descriptions de tâches adéquates, s'adapter aux réalités du monde audiovisuel pour favoriser l'embauche de ressources internes.
- Un centre de service audiovisuel permettra à des étudiants d'y effectuer des stages formateurs et stimulants. Il y a plusieurs étudiants en communication, en études cinématographiques ou en journalisme qui profiteraient de cette situation. L'Université de Montréal profiterait également d'une main-d'œuvre créative et qualifiée pour ses productions audiovisuelles, bref, une situation gagnant-gagnant.

Conclusion

Selon les témoignages recueillis, l'utilisation d'une vidéo lors d'une communication augmente considérablement l'impact de celle-ci. Plusieurs unités, services, départements ou facultés ont leurs propres canaux de diffusions et utilisent les médias sociaux. Nombreux sont ceux qui nous ont confié qu'ils produiraient plus de vidéos s'ils en avaient les moyens, car ils constatent l'impact majeur de celles-ci.

Il serait pertinent de faire l'inventaire complet des productions vidéos produites pour le compte de l'Université de Montréal qui engendre des dépenses à l'externe. Nous sommes d'avis qu'il y a lieu de se poser la question afin de mieux évaluer si ces services pourraient être offerts à l'Université de Montréal par nos ressources humaines. Nous sommes d'avis que la demande est suffisamment importante pour justifier la création d'une unité dédiée à la production de vidéos et que la meilleure façon d'assurer son succès est de la rattacher directement au Bureau des communications et des relations publiques.