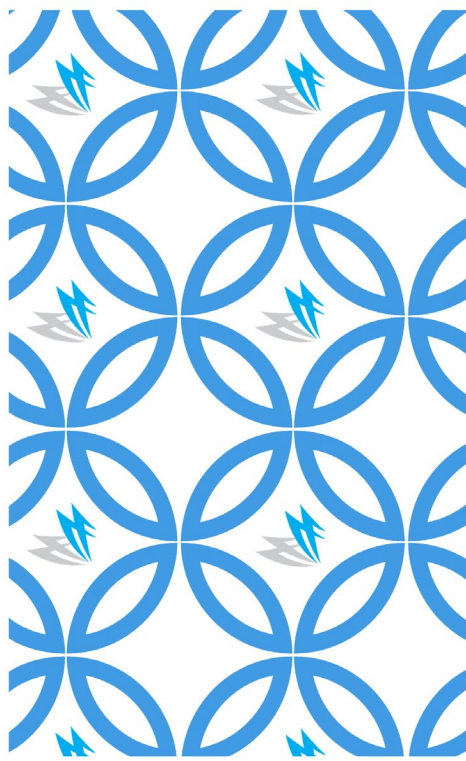
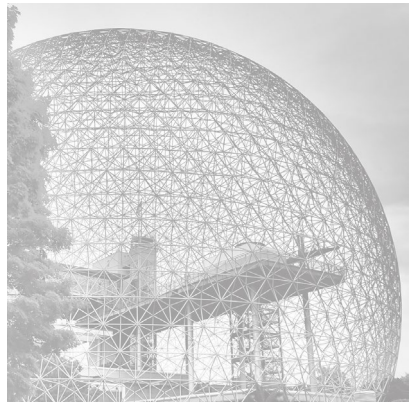


Les dynamiques entrepreneuriales dans le secteur de la musique au Québec



Une étude préparée par **Nordicity**

Juillet 2022



Cette étude est financée par la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC). Les opinions, constats, conclusions ou recommandations exprimés dans ce document sont ceux des auteur.e.s et ne reflètent pas nécessairement les politiques ou les points de vue de la SODEC. Le gouvernement du Québec et ses organismes ne sont en aucune façon liés par les recommandations contenues dans ce document.

Table des matières

Résumé de l'étude	1
1. Introduction	15
1.1 Mandat	15
1.2 Méthodologie	16
1.3 Limites de l'étude	17
2. Comprendre le secteur de la musique	19
2.1 L'enregistrement sonore	19
2.2 Le spectacle	22
2.3 Cartographie du financement du secteur de la musique au Québec	25
3. Identifier les dynamiques entrepreneuriales	28
3.1 Tendances sectorielles	28
3.2 Entretiens préliminaires	31
3.3 Premiers éléments de conclusion	34
4. Évaluer les dynamiques entrepreneuriales	35
4.1 Aperçu des résultats	35
4.2 Analyse détaillée des résultats	38
5. Définir les modèles d'affaires	73
5.1 Le spectre des dynamiques entrepreneuriales	73
5.2 Une nomenclature des modèles d'affaires	74
5.3 Réinterprétation des données du sondage	83
5.4 Tableau croisé des sources de financement et des modèles d'affaires	86
6. Études de cas et performance des modèles	88
6.1 À propos des études de cas	88
6.2 Études de cas	89
6.3 Tableau récapitulatif des modèles	112
7. Conclusion	113
7.1 Faits saillants de l'étude	113
7.2 Le point de départ de recherches complémentaires	116
Annexe A : Lexique des parties prenantes du secteur	118
Annexe B : Détail des sources de financement	120
Annexe C : Questionnaire du sondage en ligne	144

Résumé

de l'étude

Résumé de l'étude

Mandat

La Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) a noté la rapide évolution du modèle économique au sein du secteur de la musique, dans le monde comme au Québec. Par conséquent, la SODEC souhaitait recueillir des informations pour comprendre la nature de cette évolution afin d'éclairer des discussions futures.

De ce fait, la SODEC a engagé Nordicity pour mener une étude de l'élargissement du spectre de modèles d'affaires et des pratiques contractuelles adoptées dans le secteur de la musique au Québec.

Les pages qui suivent présentent les faits saillants de l'étude de Nordicity, qui s'est appuyée sur une recherche documentaire, un sondage et des entretiens avec des professionnels du secteur de la musique au Québec (entreprises, artistes, bailleurs de fonds, associations professionnelles).

Présentation du secteur de la musique au Québec

Deux principales composantes forment le secteur de la musique : l'enregistrement sonore et le spectacle. Bien qu'il existe des passerelles d'un monde à un autre, il existe des activités spécifiques à chaque composante, ainsi que des relations contractuelles et des modèles d'affaires particuliers.

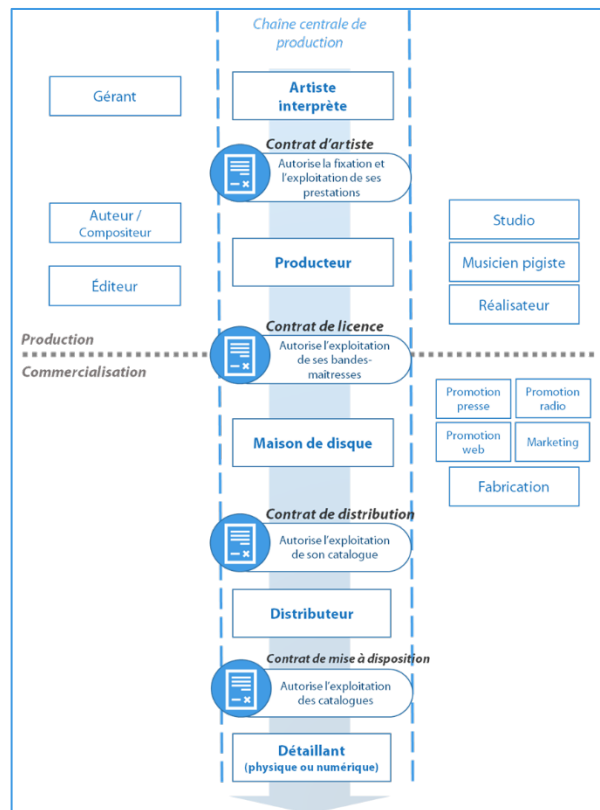
- **L'enregistrement sonore** : le procédé de production et de commercialisation d'un contenu musical sur support physique ou numérique.

L'image à droite présente un aperçu des différents joueurs et leur alignement dans la chaîne de valeur de l'enregistrement sonore.

Le secteur de l'enregistrement sonore peut ainsi être découpé en deux domaines, avec d'une part la production (la création et la fixation de l'enregistrement) et d'autre part la commercialisation (la mise en marché de l'enregistrement).

Il existe une chaîne centrale autour de laquelle gravite un ensemble d'individus et d'entreprises qui viennent soutenir le développement et la mise en marché de l'enregistrement. Un ensemble de contrats lie les acteurs du secteur de l'enregistrement sonore, régissant notamment, le cas échéant, le partage des droits, des revenus, ou encore les conditions d'engagement (par exemple l'exclusivité).

Comme précisé dans les pages suivantes, l'étude a mis de l'avant les recompositions de cette chaîne de valeur et l'éclatement des modèles d'affaires. Les entreprises et les artistes ont été amenés à repenser leurs rôles et relations face aux évolutions du secteur : cette étude en dépeint les principaux changements.



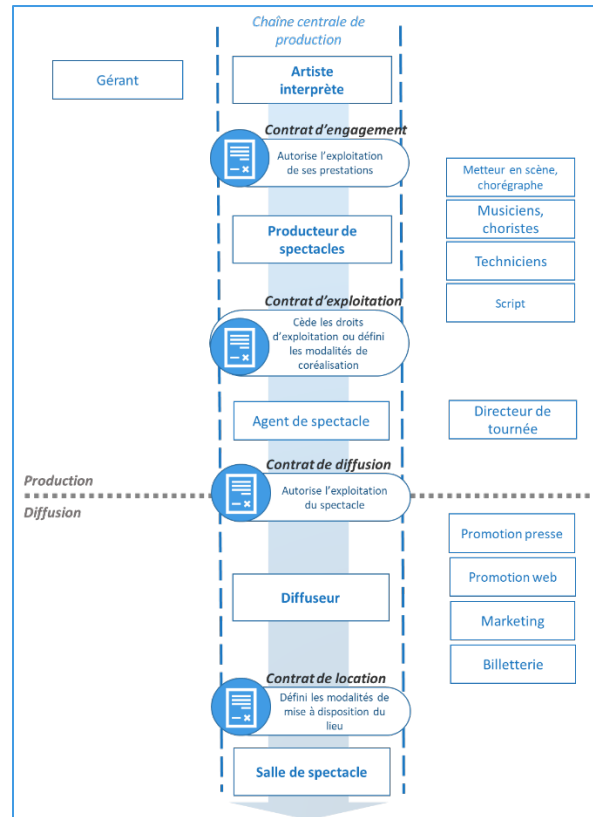
- **Le spectacle** : le procédé de production et de diffusion d'une représentation de spectacle de musique dans une salle, un festival ou un événement.

Ce second schéma présente un aperçu des différents joueurs et leur alignement dans la chaîne de valeur du spectacle.

À l'instar de l'enregistrement, le secteur du spectacle peut ainsi être partagé en deux domaines, avec d'une part la production (la création et la préparation du spectacle et de la tournée) et d'autre part la diffusion (la promotion et la performance).

Il existe là encore une chaîne centrale autour de laquelle gravite un ensemble d'individus et d'entreprises qui viennent soutenir le développement et la diffusion des spectacles en musique.

Si la recomposition de la chaîne de valeur du spectacle semble moins évidente que celle de l'enregistrement, on observe tout de même une multiplication des modèles d'affaires dans ce secteur. Entre consolidation et éclatement, le secteur du spectacle de musique au Québec s'est complexifié, qui plus est dans un contexte où la musique en direct représente une source de revenus cruciale pour l'écosystème.



Constats de l'étude

Avant d'entrer dans les observations détaillées, mettons en lumière les quatre principaux constats de l'étude :

1. Des joueurs soumis aux mêmes problématiques :

Malgré des modèles d'affaires différents, tous les joueurs du secteur de la musique au Québec opèrent leur choix en fonction de problématiques sectorielles qui les affectent tous. Ils poursuivent alors les mêmes objectifs : la création et le rayonnement d'une offre artistique québécoise de qualité, le développement de stratégies (de carrière ou d'entreprise) durables et la défense d'une certaine autonomie (rejet des *majors*, contrôle de la propriété intellectuelle, etc.).

Ces objectifs deviennent de véritables enjeux dans un contexte sectoriel de plus en plus complexe. On note une baisse des revenus physiques accompagnée d'un repositionnement stratégique vers le secteur du spectacle, un rapport de force avec les plateformes numériques internationales et un marché local restreint qui fait face à une offre abondante. À cela s'ajoutent une pénurie de main-d'œuvre qualifiée pour des postes stratégiques ou encore la recomposition du paysage industriel musical au Québec avec des consolidations et fermetures. Ces défis, déjà présents, ont été exacerbés par la pandémie de COVID-19 et les diverses mesures sanitaires mises en place dès le mois de mars 2020.

En résumé, ces problématiques peuvent toucher tous les joueurs et ce en dépit de leur rôle ou modèle d'affaires. Le secteur semble par ailleurs s'accorder pour dire qu'aborder ces problèmes

communs de manière coordonnée bénéficierait à toutes les parties prenantes de la musique au Québec.

2. Un spectre de modèles innovants :

L'une des conditions pour développer un secteur de la musique en bonne santé se trouve dans l'équilibre et la collaboration entre les parties prenantes : sans artiste, pas d'industrie, sans industrie, pas d'artiste. En s'adaptant aux vagues successives qui l'ont bouleversé, le secteur s'est complexifié, de même que les relations entre joueurs. En réponse aux changements, notamment technologiques, un besoin de simplification des relations et, plus largement de flexibilité, a fait surface. Ce mouvement, amorcé il y a environ une quinzaine d'années, semble s'être accéléré dans les cinq dernières années.

Toutes les parties prenantes qui forment le secteur de la musique au Québec ont aujourd'hui la possibilité (mais pas toujours les ressources) de naviguer dans un spectre de modèles d'affaires : c'est-à-dire d'avoir le choix entre plusieurs modèles, mais également d'alterner entre chaque paradigme en fonction des projets. En cela, ces modèles se complètent ; en cherchant la simplification des relations, le secteur s'est paradoxalement complexifié et est devenu plus difficile à appréhender comme un monolithe homogène.

Il n'y pas une vérité unique pour chaque modèle. Chaque joueur écrit sa propre partition et cherche le modèle le plus cohérent en fonction de ses objectifs artistiques, de développement de carrière et de développement entrepreneurial et en considérant le soutien financier offert. Ce qui ressort aussi de la recherche, c'est la capacité de certains joueurs à basculer d'un modèle d'affaires à un autre pour répondre aux besoins spécifiques de chaque projet. En revanche cette bascule peut parfois s'opérer par nécessité plutôt que volontairement.

D'une certaine manière, il serait difficile de catégoriser aujourd'hui certains modèles de « marginaux » ou d'« alternatifs ». La musique est un secteur dans lequel il n'est pas possible de grandir isolé. Peu importe leur niveau d'indépendance, tous les modèles font appel à un réseau (de partenaires, de prestataires, de collaborateurs, etc.) et sont donc amenés à interagir avec d'autres modèles.

Malgré les crises, le secteur de la musique au Québec reste dynamique économiquement et artistiquement. Il ressort de cette étude que tous les modèles innovent d'une manière ou d'une autre : c'est une nécessité de survie dans un secteur en constante mutation. L'entrepreneuriat prend différentes formes selon la stratégie adoptée : des repositionnements réguliers pour recentrer ses activités sur les secteurs porteurs, le retrait d'activités moins rentables (en particulier la gérance), l'adoption de pratiques contractuelles et d'offres de services plus souples (licences, approche à la carte), des stratégies de communication innovantes ou encore la diversification vers d'autres activités du secteur de la musique ou même au-delà.

3. Déconstruire le terme d'auto-production :

L'auto-production est interprétée comme une manifestation récente de cette recherche croissante de transparence et de simplicité, ou comme une réponse des artistes à la baisse des revenus issus des ventes. En réalité, c'est à la fois un phénomène ancien et, malgré l'évidente croissance de l'adoption de ce modèle, un phénomène qui ne concerne pas tous les artistes.

Ce rapport exploratoire a tenté de partager la myriade de réalités que comprend la grande famille de l'auto-production. Il faut déconstruire le mythe de l'auto-producteur comme un artiste nécessairement à la marge du secteur, développant des projets seul dans son coin. L'étude nous apprend en effet que les artistes auto-produits sont une catégorie très hétérogène, soutenus ou non par une entreprise, mais tous portés par un désir d'indépendance. Ce sont les variations du degré d'indépendance (autrement dit les activités gérées ou non par l'artiste) qui expliquent la multiplicité de ce phénomène et donc la difficulté à le cerner et à le mesurer.

L'étude révèle des différences notables en termes d'engagement dans le secteur au sein de cette famille de l'auto-production. Il existe une part notable des auto-producteurs pour qui la musique n'est pas le secteur d'activité principal, ou dont les investissements dans le secteur (par exemple auprès de fournisseurs de services) ne créent vraisemblablement qu'un effet limité. Cependant, l'étude confirme l'existence d'une communauté (certes limitée mais porteuse) d'auto-producteurs qui peuvent témoigner d'un succès commercial et de dépenses suffisamment importantes pour pouvoir ruisseler vers le reste du secteur ou vers des projets personnels plus ambitieux.

4. Une complexité qui questionne la structure actuelle de financement :

L'importance du soutien public au secteur de la musique (tant au niveau municipal, provincial que fédéral) n'est plus à démontrer, la pandémie de COVID-19 en a encore fourni les preuves. Dans un contexte toujours plus concurrentiel, le retrait de l'intervention publique aurait des conséquences économiques et culturelles majeures auprès des entreprises et des artistes.

Cela étant dit, certains joueurs estiment que l'écosystème de financement ne semble pas répondre à l'évolution du secteur vers davantage de flexibilité. La multiplication des modèles et leur géométrie variable n'est présentement pas toujours reflétée dans les définitions des différents programmes d'aide qui ont été établies il y a plusieurs années.

Il découle donc pour ces joueurs un sentiment de devoir agir par nécessité plutôt que par efficacité. Dans certains cas, le modèle d'affaires serait choisi selon des critères tels que l'admissibilité aux programmes de financement plutôt qu'un alignement naturel avec leurs objectifs de développement de carrière. L'étude a confirmé l'existence de ce sentiment (auquel s'ajoute parfois une perte de confiance des artistes envers le cœur industriel) ainsi que les limites relatives de l'admissibilité de ces joueurs au financement.

Enfin, au-delà des modèles d'affaires, l'étude révèle que certaines activités stratégiques pourraient bénéficier davantage de soutien afin de renforcer la santé et la pérennité du secteur de la musique au Québec. Pensons à des programmes pour stimuler le secteur de la gérance, soutenir la mise en marché et la promotion, inciter à la création de nouvelles entreprises et soutenir celles qui en sont à leur premiers stades de développement.

L'enjeu pour les organismes bailleurs de fonds est de déterminer, dans le cadre de leur loi constitutive respective, en quoi une plus grande flexibilité bénéficierait à tous les joueurs du secteur. La complexité du secteur et la diversité des intérêts ne doit pas cacher les objectifs et défis communs et ne doit pas empêcher les artistes et les entreprises de se réunir pour faire valoir un développement du secteur stratégique qui s'appuie sur des dynamiques entrepreneuriales organiques.

La suite du résumé de l'étude présente les éléments venant corroborer ces conclusions.

Contexte sectoriel

Revue de littérature

Une des premières observations est que **le secteur de la musique a toujours connu des expérimentations en matière de modèles d'affaires et de pratiques contractuelles**. Étant donné que le secteur de la musique est particulièrement complexe et qu'il implique de nombreuses parties prenantes, une diversité de combinaisons et d'ententes sont imaginables pour répondre aux besoins particuliers d'une situation.

Le secteur de la musique au Québec s'est construit et renforcé autour de la production indépendante à la suite du **retrait des majors dans les années 1990**. Des maisons de disques locales ont bourgeonné, assurant l'émergence d'une scène québécoise et d'un écosystème industriel. Dès cette époque, des structures alternatives étaient déjà utilisées par les artistes issus de genres alors peu recherchés par les maisons de disques (par exemple le rap) ou par des artistes soucieux de garder leur

indépendance créative. En cela cette étude ne se penche pas sur un phénomène nouveau : le secteur de la musique est **constamment en recherche de solutions pour répondre aux évolutions du marché**.

L'innovation est d'autant plus importante dans un secteur soumis à des changements rapides et permanents. En effet, la musique est la première industrie créative à avoir été touchée par la **numérisation** : l'arrivée des MP3, du téléchargement et de la diffusion en continu a non seulement bouleversé les dynamiques d'affaires, mais également les habitudes de consommation.

Ce bouleversement s'est notamment traduit par une **baisse généralisée des revenus** issus de la production d'enregistrements sonores. En réaction à cette baisse, les entreprises ont cherché à se **diversifier**, multipliant les activités et expertises. Le **spectacle** est alors devenu la source principale de revenus pour le secteur (notamment pour les artistes) au cours des dix dernières années.

En parallèle de ces évolutions sectorielles, les **moyens de productions sont devenus de plus en plus accessibles**. Avec peu de matériel, il est aujourd'hui possible de produire des enregistrements sonores de qualité depuis le confort de sa maison. Ce changement a permis à de nombreux artistes de non seulement explorer de nouvelles sonorités mais également de s'émanciper du pipeline de production professionnel coûteux.

La numérisation alimente également le **défi de la découvrabilité**. Les plateformes de diffusion en continu donnent accès à un contenu presque illimité parmi lequel les artistes doivent se frayer un chemin. Les entreprises et artistes québécois doivent composer avec un **marché numérique, donc globalisé**, ce qui implique de devoir faire face aux *majors* et à leurs étiquettes affiliées qui ne manquent pas de moyens pour mettre en valeur leurs nouveaux projets et catalogues sur les plateformes numériques.

Historiquement, les **ventes de musique au Québec ont été majoritairement québécoises**, particulièrement dans les ventes physiques. C'est encore le cas dans les dernières années : d'après une étude rapportée par l'Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (ADISQ), les artistes québécois représentaient plus de 56 % des ventes d'albums physiques et des ventes d'albums numériques en 2021. La situation **est plus complexe pour l'écoute en continu** où les plateformes échappent aux règles de mise en valeur des productions locales, en tout cas à l'heure où cette étude est rédigée.

En plus de la concurrence internationale, on observe une **abondance de contenu québécois**, venant accroître le défi de la découvrabilité. L'ADISQ recense par exemple les sorties d'albums québécois et dénombre au moins 937 albums québécois produits en 2021 (contre déjà plus de 700 en 2020), ce qui représente une moyenne de 18 albums par semaine.¹ Dans un marché relativement petit, un tel niveau de production est certes le signe d'une offre diversifiée et d'un secteur dynamique, mais pose à juste titre la question de la découvrabilité. Cette offre foisonnante rend non seulement difficile **l'émergence de nouveaux talents**, mais aussi le **rayonnement des nouveautés d'artistes établis**.

Dans un contexte d'abondance, une stratégie de commercialisation solide est un avantage pour permettre à l'œuvre musicale de rencontrer son public et aux artistes de se faire un nom afin de remplir des salles de concerts. Au Québec, marché relativement petit, majoritairement francophone et dominé par des structures indépendantes, l'enjeu de la représentation est donc exacerbé.

Ce que dit le secteur

¹ Données fournies par l'ADISQ.

Les entretiens ont confirmé les tendances observées aux quatre coins du monde. Les points suivants mettent en lumière quelques observations complémentaires faites par le secteur de la musique au Québec :

- Il y aurait un **manque de main-d'œuvre spécialisée** critique dans le secteur de la musique au Québec, en particulier en ce qui concerne certaines **expertises en commercialisation** (par exemple l'analyse de données). Le secteur de la musique peut difficilement concurrencer les autres secteurs de la technologie qui proposent des salaires importants pour ces compétences ardemment recherchées.
- La **gérance** semble également être une autre activité en perte de vitesse : considérée trop coûteuse en temps et en ressources et pas assez rentable, la gérance, rôle pourtant essentiel au développement des carrières a été délaissée par certaines entreprises, souvent au profit d'activités plus rentables. Une poignée d'individus et de petites entreprises spécialisées font donc face à une demande de services de gérance conséquente.
- La question des **droits voisins** a également été au centre des discussions. Les radios satellites (notamment Sirius XM) qui diffusent des titres québécois sur leurs chaînes francophones aux États-Unis sont une manne financière importante pour certains joueurs. Il semble y avoir un écart entre les recettes perçues par certains projets et leur succès « réel » auprès du public québécois.
- La grande majorité du secteur s'accorde sur la **pertinence continue du modèle du cœur industriel** centré autour de la maison de disques. L'expertise des entreprises québécoises du secteur de la musique est reconnue par les parties prenantes et les autres modèles d'affaires ne sauraient totalement remplacer un écosystème industriel qui a fait ses preuves dans sa capacité à développer et à faire émerger des artistes.
- L'une des raisons qui pourrait expliquer l'intérêt grandissant pour d'autres modèles d'affaires serait une **certaine perte de confiance des artistes vis-à-vis de l'industrie**. À la suite de mauvaises expériences, certains artistes rejettent le cœur industriel et souhaitent prendre en main leur propre développement.

Ces quelques points offrent un aperçu rapide des thématiques clés abordées par les parties prenantes consultées dans le cadre de cette étude. Nordicity a entrepris une enquête auprès du secteur pour mieux comprendre les profils des entreprises et artistes qui constituent le tissu entrepreneurial de la musique au Québec.

Évaluer les dynamiques entrepreneuriales

Cette partie résume les faits saillants à retenir de l'analyse des données du sondage mené par Nordicity.

Précisons tout d'abord le découpage des profils utilisé pour la conception et l'analyse du sondage :

1. **Compagnies** : la structure juridique est soit une société par action, une société en nom collectif ou une coopérative, ET l'entreprise représente au moins deux artistes autres que les actionnaires de l'entreprise (56 répondants, dont 28 représentent plus de dix artistes).
2. **Micro-compagnies** : la structure juridique est soit une société par action, une société en nom collectif ou une coopérative, ET l'entreprise représente moins de deux artistes autres que les actionnaires de l'entreprise (41 répondants).
3. **Entreprises individuelles** : la structure juridique est une entreprise individuelle (74 répondants).

4. **Artiste, groupe ou ensemble propriétaire de bandes maîtresses** : la structure juridique est soit un organisme à but non lucratif ou le répondant n'a pas de structure juridique, ET le répondant est propriétaire ou co-propriétaire des bandes maîtresses (84 répondants).
5. **Artiste, groupe ou ensemble non-propriétaire de bandes maîtresses** : la structure juridique est soit un organisme à but non lucratif ou le répondant n'a pas de structure juridique, ET le répondant n'est pas propriétaire ni co-propriétaire des bandes maîtresses (23 répondants).

En d'autres termes, la catégorie 1 représente le cœur industriel du secteur, les catégories 2 à 4 sont principalement portées par des artistes en auto-production ou ayant expérimenté ce modèle dans le passé, et, enfin, la catégorie 5 est celle des artistes interprètes.

Ce que confirme le sondage

- Le sondage confirme les tendances du secteur : les **revenus du secteur de l'enregistrement ont baissé et les revenus du secteur du spectacle ont augmenté**. Le secteur, toutes catégories confondues, tire la majorité de ses revenus des droits voisins (auxquels s'ajoutent les droits d'auteurs) et des activités de production et diffusion de spectacle. La diffusion en continu est un poste de revenus mineur (entre 3 % et 5% des revenus).
- Malgré la baisse des coûts de production (notamment d'enregistrements sonores), les **activités de production demeurent le premier poste de dépenses**. Comme confirmé par le secteur, la **promotion et la mise en marché demandent des investissements conséquents** (environ 11 % du budget pour toutes les catégories).
- La majorité des répondants au sondage souhaite voir **une évolution du soutien public** (tant municipal, provincial et fédéral), notamment en ce qui concerne la flexibilité des critères d'admissibilité.
- Les répondants ont évoqué leurs **nombreuses difficultés liées à la commercialisation** : découvrabilité, coût de développement, compréhension des habitudes de consommation, etc.

À propos des profils

- La catégorie des compagnies représentant au moins deux artistes est majoritairement constituée **d'entreprises créées il y a plus de dix ans**, ce qui permet de souligner l'expérience de ces entreprises et de noter qu'elles ont su s'adapter aux nombreuses évolutions du secteur au cours de cette période. Chez les artistes, on note que la création d'entreprises s'est principalement faite dans les dix dernières années, signifiant **un intérêt grandissant** pour une certaine indépendance entrepreneuriale chez les individus.
- Par ailleurs, les artistes individuels ayant établi une entreprise pour soutenir le développement de leur carrière (catégories 2 et 3 dans la liste ci-dessus) témoignent d'**une expérience plus importante dans le secteur de la musique** par rapport aux artistes sans structure juridique (4 ci-dessus). On peut supposer que les artistes attendent d'avoir une certaine renommée, un réseau et des connaissances avant de créer une entreprise pour gérer leurs affaires.

À propos des activités menées par les entreprises et les individus

- Face aux changements du secteur, les entreprises et individus ont adapté et diversifié leurs activités. Ainsi, de nombreuses compagnies représentant au moins deux artistes ont ajouté à leur rôle de maison de disques des activités d'**édition** pour aller chercher de nouvelles sources de revenus. En revanche, comme le signalait les personnes interrogées, elles semblent avoir **délaissé la gérance** et le rôle d'agent de spectacles. Il est intéressant de

noter que certaines compagnies endossent davantage le rôle de fournisseur de services. Ceci témoigne d'une évolution des pratiques contractuelles d'une approche globale (le « 360 ») **vers des services à la carte** permettant d'accompagner les artistes selon leurs besoins spécifiques.

- Les individus, qu'ils aient ou non constitué une entreprise, sont engagés dans un nombre grandissant d'activités, notamment la **production** (spectacle et enregistrement) et la **promotion**.
- En effet, le sondage montre que toutes les parties prenantes, y compris les artistes (qu'ils ou elles soient signés ou auto-produits), sont de **plus en plus engagées dans la commercialisation**. Les budgets alloués à la commercialisation, plus importants qu'avant, ne semblent pourtant pas suffire pour assurer une découvrabilité adéquate aux œuvres québécoises.
- Les dix dernières années ont aussi vu **l'émergence d'entreprises de prestataires de services** qui interviennent ponctuellement sur certains projets (notamment pour la mise en marché des enregistrements et la promotion des spectacles). D'une part, cela permet aux artistes d'accéder eux-mêmes à ces services, d'autre part, cela permet aux entreprises d'externaliser certaines activités qui ne sont pas nécessairement au cœur de leur stratégie par souci de rentabilité ou d'accès à la main-d'œuvre.
- L'industrie évolue progressivement vers **davantage de contrats flexibles** : non-exclusif, services à la carte, contrat de licence, etc. Les artistes, même auto-produits, **s'appuient donc encore sur le socle industriel** et son expertise en communication pour la commercialisation de leurs productions.

À propos des motivations

- Le choix de structure des individus est principalement motivé par la **recherche de liberté artistique** et les **perspectives de carrière et d'affaires** que semblent offrir ces modèles (par exemple, de meilleurs retours sur investissement, davantage de transparence, etc.). Si cette observation peut faire penser que les dynamiques entrepreneuriales sont majoritairement alimentées par un besoin de voler de ses propres ailes, un éventail de raisons non-volontaires sont également mentionnées.
- Certains artistes ont l'impression que **leur modèle leur a été imposé** par la structure de financement du secteur : en tant qu'individu, ils ou elles voient leur accès limité à certains programmes et doivent alors conclure des ententes avec des partenaires ou intermédiaires ou former leur propre entreprise.
- Certains ont fait leur **choix de modèle par défaut**, n'ayant pas trouvé de partenaire industriel qui développait l'offre musicale de niche qui leur correspond, ou inversement, car leur projet ne répondait pas aux attentes des entreprises.
- Enfin il existe chez certains individus un **sentiment de méfiance** vis-à-vis de l'écosystème industriel (souvent à la suite de déceptions dans le cadre de précédents contrats) qui freine leur volonté de collaboration étroite avec les entreprises.
- En conclusion, c'est un sentiment général de ne pas avoir choisi son modèle d'affaires ou bien d'avoir choisi son modèle en sachant les défis que cela implique en termes de financement de projet qui domine parmi les individus.

Les dynamiques entrepreneuriales d'un point de vue macroéconomique

- Le sondage révèle des **profils de revenus et de dépenses très variés chez les artistes auto-produits**. Les micro-compagnies (sociétés par action représentant moins de deux artistes, hors actionnaires) en particulier témoignent d'une **activité plus importante que les autres catégories portées par des individus**, notamment des revenus et des dépenses plus conséquents.
- Il existe un **volume important d'artistes auto-produits qui sont moins intégrés à l'écosystème** de la musique au Québec, et ce pour plusieurs raisons : ils n'ont pas établi de structure juridique pour soutenir leur activité entrepreneuriale, ils reçoivent moins de la moitié de leur revenus personnels de leur activité dans le secteur de la musique et un nombre non négligeable n'ont aujourd'hui pas de contrat signé (y compris la production, la distribution, la diffusion, la gérance, etc.).
- Une petite fraction de ces individus/micro-compagnies présente néanmoins des caractéristiques économiques comparables à certaines entreprises de l'écosystème industriel de la musique : les projets qu'ils et elles portent mobilisent des ressources humaines (notamment un réseau de partenaires et de prestataires de services) et financières qui peuvent avoir **un impact structurant sur l'économie** de la musique au Québec.
- Les entreprises du cœur industriel génèrent cet **effet structurant en investissant** les recettes perçues par les projets porteurs dans le développement de nouveaux artistes.
- L'analyse des marges bénéficiaires rappelle **l'importance de l'intervention publique** dans la santé économique du secteur, particulièrement lorsque l'on considère que ce tissu sectoriel est principalement constitué de petites et moyennes entreprises.
- Les compagnies représentant plus de deux artistes, soit le cœur industriel du secteur, sont les **principaux bénéficiaires des programmes de financement public** (à noter qu'elles gèrent des portefeuilles comprenant de nombreux artistes, ce qui justifie le niveau d'intervention).
- Cela ne signifie pas pour autant que les autres catégories (y compris les artistes eux-mêmes) ne reçoivent aucun soutien public. En revanche, **les aides publiques représentent une part moins importante de leurs revenus**. Le financement direct aux artistes semble être, selon les répondants, plus concurrentiel, limitant les chances d'obtenir les bourses attendues (beaucoup de demandes, peu d'élus, pour des plus petites sommes).
- Les artistes signalent qu'ils se sentent limités dans leur admissibilité à certains programmes ou dans le volume des montants qui leur sont accordés, ce qui motive parfois leur choix de modèle (par exemple, choisir une entente avec un producteur pour recevoir une subvention pour un projet donné).

Définir les modèles d'affaires

Étant donné cette fluidité et perméabilité des modèles d'affaires, réaliser une liste exhaustive se révèle être un véritable défi : il y a autant de modèles d'affaires qu'il y a de joueurs. Néanmoins, on peut chercher à regrouper certaines pratiques en grande familles qui permettent de mieux appréhender la façon dont tous ces modèles cohabitent.

Familles de modèles d'affaires	Description	Exemples
1 <u>L'artiste interprète</u>	L'artiste est principalement interprète (enregistrement et/ou spectacle). Ces individus sont souvent auteurs et/ou compositeurs, et dans certains cas, ils gèrent d'autres aspects de leur carrière (médias sociaux, éditions, etc.)	Artiste interprète solo Orchestre
2 <u>L'auto-producteur</u>	L'auto-producteur est à la fois artiste et producteur de ses enregistrements et/ou de ses spectacles. Il/elle peut faire le choix de mener d'autres activités ou de s'entourer de partenaires, fournisseurs et intermédiaires.	Artiste solo Groupe
3 <u>L'auto-producteur-360</u>	L'auto-producteur-360 pousse le modèle de l'auto-production à l'extrême en cherchant un maximum d'indépendance vis-à-vis du cœur industriel.	Artiste solo Groupe
4 <u>Le partenaire</u>	Le partenaire est lié à la chaîne de valeur centrale (telle que présentée en début de résumé) par des relations de partage de revenus et/ou des partage de droits. Le partenaire n'intervient généralement pas directement dans la chaîne de valeur mais joue un rôle important dans la production, la diffusion et/ou le développement des carrières.	Gérant Éditeur Agent de spectacles
5 <u>Le prestataire de service</u>	La famille des prestataires regroupe tous les services périphériques qui interviennent au long des chaînes de valeur.	Agence de communication Technicien
6 <u>L'intermédiaire spécialisé</u>	Un intermédiaire spécialisé se concentre sur les chaînes centrales (telles que présentées en début de résumé) et au moins la moitié de ses revenus provient d'une seule activité. Intermédiaire est entendu comme un maillon de la chaîne principale entre l'artiste et son public.	Producteur de spectacles Producteur d'enregistrements Distributeur Diffuseur
7 <u>L'intermédiaire consolidé</u>	L'intermédiaire consolidé propose un plus large panel de services en interne, endossant des rôles variés pour répondre aux différentes attentes des artistes signés. Intermédiaire est entendu comme un maillon de la chaîne principale (telle que présentée en début de résumé) entre l'artiste et son public.	Maison de disques et agent de spectacles

Performance des modèles

Dans le cadre de cette étude, le terme « performance » doit être entendu plus largement, au-delà des notions purement économiques. Il s'agit de comprendre en quoi chaque modèle peut s'aligner avec les objectifs de développement de carrière (pour les artistes) ou d'affaires (pour les entreprises) et d'identifier qui porte le risque et dans quelle mesure.

Famille	Avantages	Inconvénients
Artiste interprète	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des efforts entièrement (ou très majoritairement) dédiés à la création artistique ▪ L'accès à un réseau par le biais des partenaires et des intermédiaires ▪ Un risque financier porté par les partenaires et les intermédiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans le cas de contrats d'exclusivité, une limitation des occasions ▪ Dans quelques cas, des contrats peu favorables limitant l'accès ou le retour des droits ▪ La nécessité de devoir répondre à un échéancier et un cahier des charges artistique
Auto-producteur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La valorisation de la propriété intellectuelle pour l'artiste sur les court et long termes ▪ Un contrôle créatif permettant des marges de manœuvre dans la création, la commercialisation ou la diffusion pour une meilleure gestion des revenus ▪ La collaboration à géométrie variable avec le secteur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La nécessité d'avoir un réseau et des compétences ▪ Un risque financier se reposant sur une seule carrière ▪ L'accès limité à certains programmes de financement ▪ Des efforts qui ne sont pas toujours portés sur la création
Auto-producteur-360	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La valorisation de la propriété intellectuelle pour l'artiste sur les court et long termes ▪ Un contrôle créatif total permettant l'innovation artistique mais aussi économique ▪ Le contrôle et la transparence des revenus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La nécessité d'avoir un réseau et des compétences encore plus diversifiés ▪ Un risque financier encore plus grand se reposant sur une seule carrière ▪ L'accès limité à certains programmes de financement ▪ Des efforts qui ne sont pas toujours portés sur la création
Partenaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une relation personnalisée au service de l'artiste ▪ L'accès aux subventions spécialisées ▪ Le partage de revenus et/ou de droits 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des revenus alignés sur les performances de quelques artistes
Prestataire de service	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un risque plus limité ▪ Comblent les manques de main-d'œuvre et de compétences qui manquent ou qui ont été délaissées en interne par le secteur ▪ Pour certains services, la transférabilité des compétences vers d'autres industries créatives ou secteurs économiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de développement sur le long-terme ni d'accès aux droits ▪ Une activité dépendante de la demande en service ▪ Pas de réinvestissement dans le secteur
Intermédiaire spécialisé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une expertise au service du développement des carrières ▪ L'accès aux subventions spécialisées ▪ Le partage de revenus et/ou de droits 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un risque financier ciblé, mais réel ▪ Une spécialisation qui limite les opportunités
Intermédiaire consolidé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des expertises au service du développement des carrières ▪ Approche holistique, tout en restant flexible ▪ Des économies d'échelles pour limiter le risque ▪ Plusieurs sources de financement, publiques et privées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des structures industrielles plus imposantes qui peuvent parfois manquer d'agilité sur le court-terme ▪ Un risque financier toujours présent

L'écosystème de soutien

Enfin, après avoir considéré les différents profils de modèles d'affaires, il convient de passer en revue l'écosystème de financement sur lequel les joueurs du secteur peuvent s'appuyer pour développer leurs projets, carrières et entreprises.

Le secteur de la musique au Québec est soutenu par un éventail de bailleurs de fonds qui comprend notamment la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC), le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), Musicaction/FACTOR, le Conseil des arts du Canada, le fonds Radiostar, le fonds Radio Starmaker ainsi qu'une variété de sources municipales. Ensemble, ces sources publiques et publiques-privées apportent **plus de 100 millions de dollars au secteur de la musique** au Québec en 2019-2020.

Ce premier tableau présente dans les grandes lignes les activités soutenues par les bailleurs de fonds.

	SODEC	CALQ	Musicaction/ FACTOR	CAC	Radiostar	Radio Starmaker
Écriture/composition		✓		✓		
Interprétation		✓		✓		
Production d'enregistrements	✓	✓	✓	✓		
Production de spectacles	✓	✓	✓	✓		
Édition	✓		✓			
Gérance	✓		✓	✓	✓	
Promotion	✓	✓	✓	✓	✓	
Distribution		✓	✓	✓	✓	
Vente au détail						
Agence de spectacles	✓	✓	✓	✓		✓
Billetterie						
Diffusion	✓	✓	✓	✓		✓
Salle de spectacles	✓	✓		✓		

Source : analyse de Nordicity d'après les guides des programmes des bailleurs de fonds

L'ensemble des chaînes de valeur semble alors être relativement bien desservi avec une multitude de sources disponibles. Les sources semblent plus limitées pour les activités de création, d'édition, de gérance et pour les lieux de diffusion. En revanche, cette approche ne permet pas de déterminer si le volume des aides, leur nature, ou leur disponibilité (c'est-à-dire les critères d'admissibilité) correspondent aux attentes du secteur, tant celles des artistes que celles des entreprises.

Il faut recouper cette information avec le tableau suivant pour comprendre les clientèles respectives de ces organismes. À noter que les prestataires de services ne sont généralement pas soutenus par les bailleurs de fonds listés et donc n'apparaissent pas dans ce tableau.

Famille de modèles d'affaires	SODEC	CALQ	Musicaction	CAC	Radiostar	Radio Starmaker
Artiste interprète		Recherche, création, exploration, production, diffusion, promotion, déplacement, perfectionnement, résidences	Production album et titre Promotion titres Soutien émergence Commercialisation nationale Commercialisation internationale	Explorer et créer Rayonner au Canada Créer, connaître, partager Rayonner à l'international		
Auto-producteur ou Auto-producteur-360	Crédit d'impôt enregistrement (si entente avec maison de disques reconnue) Crédit d'impôt spectacle (si incorporé et 5 spectacles produits) Aide au développement entrepreneurial	Recherche, création, exploration, production, diffusion, promotion, déplacement, perfectionnement, résidences	Production album et titre Promotion titres Soutien émergence Commercialisation nationale Commercialisation internationale	Explorer et créer Rayonner au Canada Créer, connaître, partager Rayonner à l'international		Promotion au Canada Tournée au Canada Promotion à l'international Tournée à l'international
Partenaire	PADISQ : volet 2 Sodexport Aide à l'édition musicale Aide au développement entrepreneurial		Commercialisation internationale Démarchage Développement de carrière et compétences	Appuyer la pratique Rayonner au Canada Rayonner à l'international		Promotion au Canada Tournée au Canada Promotion à l'international Tournée à l'international
Intermédiaire spécialisé	PADISQ : volets 1 et 3 Sodexport Aide au développement entrepreneurial Aide à la diffusion Crédit d'impôt enregistrement Crédit impôt spectacle		Production d'albums et de titres Promotion titres Commercialisation nationale Commercialisation internationale Démarchage Développement carrières Initiatives collectives	Appuyer la pratique Rayonner au Canada Rayonner à l'international	Commercialisation Projets collectifs	Promotion au Canada Tournée au Canada Promotion à l'international Tournée à l'international
Intermédiaire consolidé	PADISQ : volets 1, 2, 3 Aide à l'édition Sodexport Aide au développement entrepreneurial Aide à la diffusion Crédit d'impôt enregistrement Crédit impôt spectacle		Production albums et titres Promotion titres Commercialisation nationale Commercialisation internationale Démarchage Développement carrières Initiatives collectives Enveloppe globale (selon critères)	Appuyer la pratique Rayonner au Canada Rayonner à l'international	Commercialisation Projets collectifs	Promotion au Canada Tournée au Canada Promotion à l'international Tournée à l'international

Cette seconde approche a elle aussi des limites en présentant tous les programmes auxquels sont « théoriquement » admissibles les modèles d'affaires identifiés par Nordicity. Comme précisé auparavant, la géométrie variable des modèles d'affaires implique que certains projets, individus, ou entreprises pourraient ne pas pouvoir soumettre de demande aux programmes indiqués ci-dessus : niveau d'activité économique pas assez élevé, absence de partenariat avec des intermédiaires reconnus, subvention accordée par jury, etc.

Un financement adéquat est crucial dans le processus de production et de mise en marché/diffusion d'un projet, d'autant plus dans un contexte concurrentiel. Les modèles d'affaires évoluent donc en fonction de l'accès qui leur est offert à cet ensemble de sources stratégiques de financement. Cette étude souhaite ouvrir la porte à une discussion sur un renversement du paradigme qui semble pousser certains artistes et entrepreneurs à choisir leur modèle d'affaires selon le financement accordé. En repensant les dynamiques entrepreneuriales et en s'orientant vers davantage de flexibilité tant pour le cœur industriel que pour les structures plus émergentes, l'écosystème de financement pourrait permettre au secteur de la musique au Québec de se développer de manière plus organique, stratégique, innovante et pérenne.

1

Introduction

1. Introduction

1.1 Mandat

La Société de développement des entreprises culturelles (SODEC), comme beaucoup d'autres parties prenantes impliquées dans le secteur de la musique au Québec, a noté la rapide évolution du modèle économique au sein du secteur, dans le monde comme dans la province. Par conséquent, la SODEC cherche à recueillir des informations pour comprendre la nature de cette évolution afin d'éclairer des discussions futures autour d'une possible mise à jour de l'écosystème de soutien au secteur de la musique au Québec.

De ce fait, la SODEC a engagé Nordicity pour mener une étude de l'élargissement du spectre de modèles d'affaires et des pratiques contractuelles adoptées dans le secteur de la musique au Québec, et pour plus largement porter un regard sur la *performance* des différents modèles.

Les principales questions de recherches développées conjointement avec la SODEC sont :

1. Quelles sont les diverses activités menées par les entrepreneurs et entreprises du secteur de la musique au Québec ?

La première étape de cette étude a consisté à approfondir la compréhension de la chaîne de valeur du secteur de la musique au Québec et ses évolutions au cours des dix dernières années, en particulier en ce qui concerne la mise à jour des modèles d'affaires qui existent dans le secteur.

2. Qui sont les entrepreneurs et entreprises qui font évoluer les dynamiques entrepreneuriales du secteur de la musique au Québec ?

Il s'agit ici de procéder à un travail de définition des modèles d'affaires et pratiques (émergentes ou non) qui ont cours dans le secteur. L'objectif vise ici à définir les contours de l'ensemble des joueurs qui sont l'objet de cette étude.

3. Quels sont les facteurs décisifs dans l'écosystème poussant les individus à développer des modèles d'affaires ou à modifier leurs pratiques dans le secteur de la musique au Québec ?

L'étude cherche également à se pencher sur les raisons (personnelles, économiques, sectorielles, systémiques, etc.) qui expliquent les motivations derrière le choix d'une structure, d'un modèle, d'une pratique.

4. Quelles sont les difficultés associées aux différents modèles d'affaires du secteur de la musique au Québec ?

Ces difficultés peuvent-être d'ordre économique (accès limité aux financements, aux investissements, aux infrastructures et aux équipements, etc.), d'ordre politiques et légales (fardeau administratif, manque de cohésion et de représentativité au sein du secteur, etc.), d'ordre technique et technologique (formation et nécessité de mettre ses compétences à jour, etc.) ou encore d'ordre social (isolation, charge de travail, etc.).

5. Quels sont les modèles d'affaires les plus *performants* dans le secteur de la musique au Québec ?

Tout en reconnaissant la multitude de modèles d'affaires entrepreneuriaux qui ont plus ou moins récemment émergés ou évolués, des études de cas illustreront les positionnements qui semblent avoir l'impact le plus important sur le développement du secteur de la musique au Québec.

6. Quel est l'état des lieux du soutien offert aux entrepreneurs et entreprises émergents du secteur de la musique au Québec ?

Cette étude cherche également à cartographier l'offre de services et de financements auxquels les entreprises et entrepreneurs du secteur peuvent accéder.

1.2 Méthodologie

L'étude s'appuie principalement sur la consultation avec le secteur. Cette partie présente l'approche et les objectifs des entretiens, du sondage en ligne et des études de cas qui sont au cœur de ce projet.

Nordicity a mené **22 entretiens** avec divers organismes et individus. La liste a été établie avec la participation de la SODEC, du Regroupement des artisans de la musique (RAM) et de l'Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (ADISQ) afin d'assurer la pluralité des perspectives.

Objectifs des entretiens :

- Approfondir notre connaissance des entreprises, des entrepreneurs et des modèles d'affaires.
- Définir le « spectre » de l'entrepreneuriat dans le secteur de la musique, ainsi que les modèles d'affaires existants et émergents.
- Explorer les avantages et les défis des modèles d'affaires émergents, ainsi que les raisons qui ont mené les entrepreneurs à adopter de nouvelles activités et à en délaisser certaines.

Étant donné le manque de données existantes sur les modèles d'affaires à l'étude, Nordicity a également mené un **sondage en ligne** auprès des artistes et entreprises du secteur de la musique au Québec. Le questionnaire a été développé conjointement avec l'ADISQ, le RAM et la SODEC. Il est à noter que les données économiques recueillies dans le cadre de ce sondage sont les données de l'année 2019 afin que l'analyse ne soit pas biaisée par les effets plus ou moins temporaires de la pandémie de COVID-19. Ceci étant dit, l'équipe de projet reconnaît que la pandémie a accéléré certaines tendances et bousculé les objectifs de croissance des artistes et entreprises du secteur.

Objectifs du sondage :

- Fournir des données de référence pour l'entrepreneuriat dans le secteur de la musique au Québec
- Identifier l'évolution des activités menées par les entreprises et les artistes
- Développer et affiner les enseignements des entretiens
- Identifier des études de cas potentielles

Enfin, le processus de recherche s'est conclu par des **entretiens approfondis**, avec des représentants d'entreprises ou des entrepreneurs qui incarnent des positionnements prometteurs ou qui illustrent le succès et l'innovation des différents modèles. Nordicity reconnaît la grande variété de modèles qui coexistent dans le secteur et cette étude ne saurait être exhaustive : les études de cas ont été développées avec les partenaires de l'étude afin d'illustrer les principaux modèles identifiés tout en notant la grande diversité d'approches au sein du spectre des modèles d'affaires.

Objectifs des entretiens approfondis :

- Fournir des illustrations concrètes de positionnements spécifiques en termes de modèles d'affaires
- Examiner la performance de ces modèles d'affaires, notamment selon des critères économiques

En parallèle de ces outils de recherche, Nordicity a conduit une **veille constante du débat public** autour de la question des modèles d'affaires dans le secteur de la musique au Québec, étant données les vives discussions entre les joueurs du secteur sur les différents médias.

Enfin, l'équipe de projet a effectué une **revue de littérature** tout au long du projet pour explorer certaines questions spécifiques et pour alimenter cette étude de données recueillies au Québec, au Canada et à l'international, et ce malgré la disponibilité limitée de rapports abordant la question des modèles d'affaires dans le secteur de la musique.

1.3 Limites de l'étude

Cette étude ne prétend nullement brosser un portrait complet des problématiques auxquelles fait face l'ensemble des joueurs du secteur de la musique au Québec. Avec les ressources fixées et un échéancier de quelques mois, cette étude ne se veut pas exhaustive : Nordicity rappelle ci-dessous les principales limites connues de l'étude.

- Il convient de rappeler le caractère **exploratoire** de cette étude, limitée dans le temps et dans ses ressources. À l'heure où l'équipe de projet travaille sur les questions des dynamiques entrepreneuriales dans le secteur de la musique, la littérature disponible n'est que limitée. C'est pourquoi cette étude s'appuie sur la consultation avec le secteur, au travers d'entretiens et d'un sondage, complétés de données partagées par les différentes parties prenantes.
- Le sondage lancé dans le cadre de cette étude a recueilli 278 réponses. Bien qu'il s'agisse d'une source d'information précieuse, il faut souligner que **cet échantillon représente un peu moins de 10% de l'univers estimé** (c'est-à-dire l'ensemble des entreprises, des entrepreneurs, des artistes individuels, groupes ou ensembles du secteur de la musique au Québec). Néanmoins nous avons travaillé avec les partenaires de l'étude pour que le sondage soit équitablement distribué selon les différents profils étudiés afin que l'échantillon final soit le plus représentatif possible. Le profil des répondants est détaillé dans la partie 4.2.1 de ce document.
- En particulier, il apparaît que le sondage présente une faible représentation des artistes que l'on pourrait considérer comme « intégrés à l'écosystème industriel », par exemple les artistes sous contrat de production. Les réponses peuvent donc potentiellement refléter davantage les artistes et entreprises qui ne sont pas satisfaits du modèle du cœur industriel.
- Très rapidement dans la recherche, il est apparu une **multiplicité de modèles d'affaires et de pratiques contractuelles**. Pour simplifier la conception du sondage, des arbitrages ont dû être fait (en collaboration avec la SODEC, le RAM et l'ADISQ). Le sondage ne pouvait donc pas capturer la multiplicité des modèles dans toute sa diversité, d'où la mise en place de questions ouvertes afin de laisser les participants apporter des nuances à leurs réponses ainsi que l'ajout d'une dizaine d'entretiens aux 10 initialement prévus.
- Le champ d'action de cette étude ne permet également pas de rentrer dans certains détails qui peuvent avoir une incidence importante sur l'expérience des artistes et la performance des entreprises tels que le genre musical ou l'identification des entrepreneurs et artistes (par

exemple, identité de genre, ethnicité, etc.). Nordicity reconnaît la diversité des expériences et comprend que le secteur de la musique ne pourrait être considéré comme un bloc unidimensionnel.

2

**Comprendre le
secteur de la
musique**

2. Comprendre le secteur de la musique

Dans un premier temps, il convient de définir les joueurs qui sont le sujet de cette étude (c'est-à-dire le secteur de la musique au Québec) ainsi que les relations qui les lient.

Séparons tout d'abord le secteur en deux principales composantes :

- **L'enregistrement sonore** : le procédé de production et de commercialisation d'un contenu musical sur support physique ou numérique.
- **Le spectacle** : le procédé de production et de diffusion d'une représentation de spectacle de musique dans une salle, un festival ou un événement.

Ensemble, ces deux composantes forment l'essentiel du secteur de la musique. Bien qu'il existe des passerelles d'un monde à un autre (notamment l'artiste interprète), il existe des activités spécifiques à chaque composante et ainsi, des relations contractuelles et des modèles d'affaires particuliers.

Dans les pages suivantes, nous proposons d'étudier successivement la chaîne de valeur de l'enregistrement et la chaîne de valeur du spectacle pour en proposer un aperçu rapide des parties prenantes.

2.1 L'enregistrement sonore

La figure 1 ci-dessous présente une version simplifiée de la chaîne de valeur de l'enregistrement sonore, de la création à la vente ou mise en ligne du contenu musical.

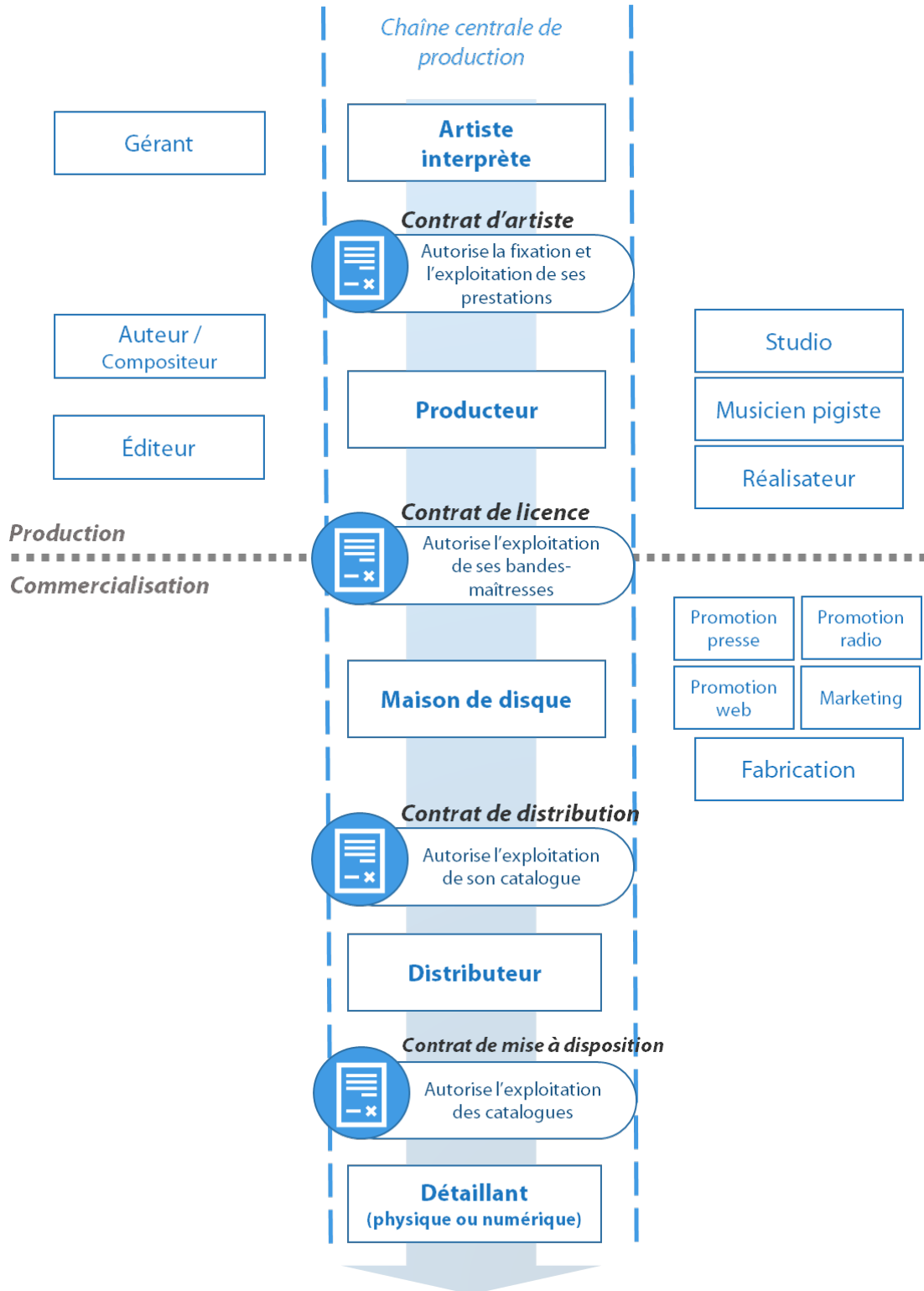
Passons en revue les joueurs qui interviennent au long de ce procédé :

- La **production** : la première phase de la chaîne (partie supérieure du graphique) concerne la création et la fixation d'un enregistrement. On peut consulter **l'Annexe A** pour un lexique détaillé des joueurs.
- La **commercialisation** : cette seconde phase concerne la mise en marché, la distribution et la promotion d'un enregistrement.

Certains autres prestataires n'apparaissent pas dans le graphique mais jouent aussi un rôle dans la chaîne de valeur. On peut citer les graphistes ou photographes qui réalisent la pochette de l'enregistrement, les équipes de production de vidéoclips, les conseillers qui aident à la soumission de demande de subventions, etc.

Certains autres prestataires n'apparaissent pas dans le graphique mais jouent aussi un rôle dans la chaîne de valeur. On peut citer les collaborateurs qui participent à la conception, fabrication et distribution de produits dérivés ou l'ensemble des fournisseurs de services administratifs ou juridiques (expert-comptable, avocat, etc.).

Figure 1. Aperçu de la chaîne de valeur de l'enregistrement sonore



Contrats et droits régissant la chaîne de valeur de l'enregistrement

Définissons quelques notions clés de l'enregistrement sonore :

- **Droit d'auteur** : il garantit aux auteurs et compositeurs des redevances pour l'exploitation de leur création. À ce droit économique s'ajoute le droit moral, qui permet à l'auteur d'une œuvre d'en revendiquer la création ou, au contraire, d'exiger l'anonymat.
- **Droits voisins** : ils garantissent à l'artiste-interprète et au producteur une rémunération équitable (50 % pour chaque partie) sur l'exécution ou la communication publique de l'enregistrement sonore (par exemple un passage en radio).
- **Bandes maîtresses** (ou *master*) : désigne le support sur lequel est fixé un enregistrement. Le contrôle des bandes maîtresses donne au propriétaire (dans la majorité des cas, le producteur) les droits d'exploitation de cet enregistrement.

Il faut ainsi bien saisir la nuance entre les différents droits. Les bandes maîtresses ne permettent l'exploitation que d'un enregistrement d'une prestation : il y a théoriquement autant de bandes maîtresses que d'enregistrements.² En revanche, tous ces enregistrements théoriques ne sont que des performances d'une seule et même œuvre musicale : les auteurs et compositeurs ne changent pas (sauf dans le cas de réarrangements ou de réadaptation).

Ce tableau donne une vue d'ensemble des principales relations contractuelles entre les joueurs de la chaîne de valeur de l'enregistrement sonore.

Tableau 1. Les contrats de l'enregistrement sonore

Contrat	Signataires	Définition
Contrat d'artiste	Artiste Producteur	Il définit l'entente entre le producteur et l'artiste interprète pour réaliser un enregistrement, y compris l'exclusivité (ou non) du contrat, et les conditions d'exploitation commerciale de l'enregistrement.
Contrat de gérance	Artiste Gérant	Il définit les obligations des deux parties et les conditions des commissions versées au gérant.
Contrat d'engagement	Producteur Prestataire de services	Il fixe les conditions d'engagement des fournisseurs tels que les musiciens ou le réalisateur, notamment leur implication dans le processus artistique (par exemple les droits d'interprétation des musiciens accompagnateurs)
Contrat de licence	Producteur Maison de disques	Il définit les conditions d'exploitation et de commercialisation des bandes maîtresses, telles que la durée de l'exploitation, le caractère exclusif ou non de la licence et le partage des revenus.
Contrat d'édition	Auteur/Compositeur	Il définit le partage des revenus d'édition entre l'auteur et l'éditeur. Les droits d'édition sont répartis entre la

² Le cas de l'artiste Taylor Swift offre une illustration médiatisée de cette nuance. À la suite d'une opération financière menant au rachat de la maison de disques Big Machine Records, l'entrepreneur Scooter Braun s'est retrouvé en possession des bandes maîtresses de six albums de l'artiste. Ayant tenté en vain de racheter ses bandes maîtresses pour en reprendre contrôle, Taylor Swift s'est décidée à enregistrer à nouveaux ses albums. En 2021, Taylor Swift a ainsi sorti deux réenregistrements d'albums, ayant cette fois le contrôle total des bandes maîtresses liées à ces nouveaux enregistrements.

Contrat	Signataires	Définition
	Éditeur	part auteur et la part éditoriale. Le contrat d'édition concerne principalement le partage de la part éditoriale. Dans le cas d'un contrat de cession, l'auteur cède la part éditoriale à son éditeur. Dans le cas d'une coédition, l'auteur conserve une portion de la part éditoriale. Dans le cas d'un contrat d'administration, l'auteur conserve la totalité des droits d'édition mais donne une commission à un gestionnaire administratif d'édition.
Contrat de distribution	Maison de disques Distributeur	Il signe l'engagement du distributeur (physique ou numérique) à mettre l'enregistrement sur le marché et précise l'exclusivité et la durée de l'exploitation, les territoires de distribution, le partage des revenus, les investissements en marketing et promotion et la fabrication et stockage (le cas échéant)
Contrat de mise à disposition	Distributeur Détaillant	Il détaille les conditions dans lesquelles le détaillant peut exploiter les enregistrements fournis par le distributeur et le partage des revenus sur les ventes ou lectures.

2.2 Le spectacle

La figure 2 ci-dessous présente une version simplifiée de la chaîne de valeur du spectacle, de la création à la représentation.

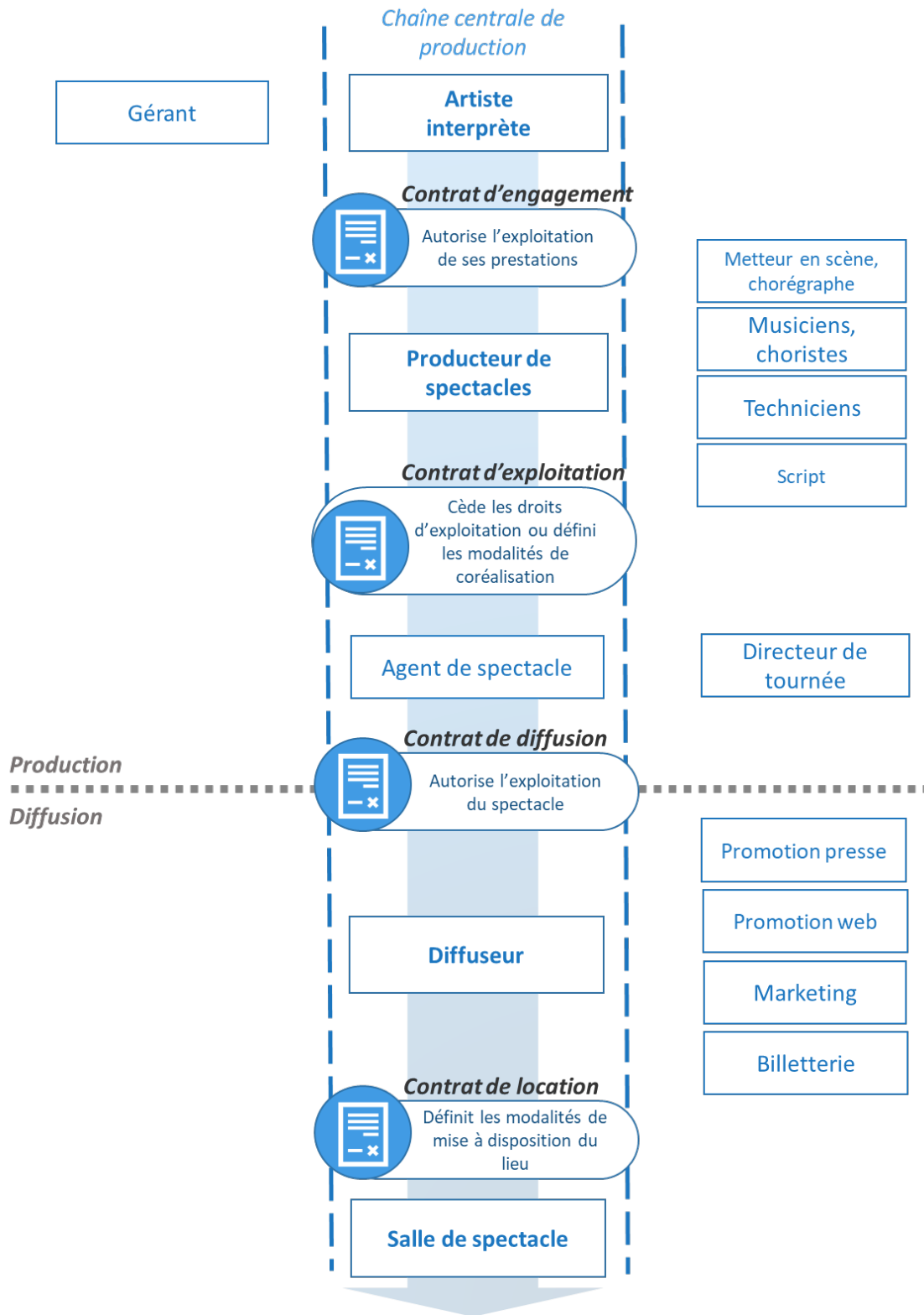
Passons en revue les joueurs qui interviennent au long de ce procédé :

- La **production** : la première phase de la chaîne (partie supérieure du graphique) concerne la création d'un spectacle.
- La **diffusion** : cette seconde phase concerne la promotion d'un spectacle et la logistique qui accompagne les représentations.

Certains autres prestataires n'apparaissent pas dans le graphique, mais jouent aussi un rôle dans la chaîne de valeur. On peut citer les collaborateurs logistiques et de sécurité ou l'ensemble des fournisseurs de services administratifs ou juridiques (expert-comptable, avocat, etc.).

Les frontières sont un peu plus floues dans la chaîne de valeur du spectacle. Il n'est ainsi pas rare que le producteur de spectacles soit également l'agent de spectacles. Un agent de spectacles ou diffuseur peut décider de soutenir un spectacle en phase de production et devenir ainsi coproducteur du spectacle. Il est également courant qu'il y ait une chaîne par pays (un directeur de tournée et un agent de spectacles locaux qui supervisent la diffusion sur ce territoire).

Figure 2. Aperçu de la chaîne de valeur du spectacle



Contrats et droits régissant la chaîne de valeur du spectacle

Contrat	Signataires	Définition
Contrat d'engagement de l'artiste principal	Artiste interprète Producteur	Il définit la participation de l'artiste interprète au spectacle, les conditions de production (rémunération et <i>per diem</i> pour les répétitions, utilisation des images ou enregistrement du spectacle, etc.), ainsi que les conditions de partage des bénéfices. Le producteur avance les fonds pour le spectacle. Une fois remboursé, la portion excédentaire (bénéfice) est alors partagée entre l'artiste et le producteur selon ce contrat.
Contrat d'engagement	Producteur Prestataire de services	Il fixe les conditions de participation des fournisseurs tels que les musiciens accompagnateurs, le metteur en scène, le chorégraphe, etc.
Contrat de gérance	Artiste Gérant	Il définit les obligations des deux parties et les conditions des commissions versées au gérant.
Contrat de cession à l'agence de spectacle	Producteur Agent de spectacles	Il permet à l'agent de spectacles d'acheter la production et d'en faire l'exploitation, généralement pour un marché donné.
Contrat de diffusion	Agent de spectacles Diffuseur	Il définit les conditions sous lesquelles le diffuseur peut présenter le spectacle pour le marché en question.
Contrat de location	Distributeur Détaillant	Il détaille les modalités de mise à disposition de la salle de spectacle. Ce contrat de location n'implique généralement pas de partage de revenus.

En plus de ces contrats, le droit d'auteur s'applique également au monde du spectacle. La représentation d'œuvres musicales lors de spectacle implique donc le versement de redevances aux auteurs-compositeurs, y compris ceux engagés pour l'écriture et l'arrangement de pistes pour le spectacle.

Notons qu'au Québec, ces relations contractuelles et relations de travail sont discutées et structurées par des syndicats et associations sectorielles telles que l'Union des Artistes, (UDA), la Guilde des musiciens et des musiciennes du Québec (GMMQ), l'Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (ADISQ), la Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec (SPACQ) ou encore l'Association des professionnels de l'édition musicale (APEM). Ces joueurs travaillent ensemble à l'élaboration et la négociation d'ententes collectives.

Bien entendu, ce bref aperçu du secteur ne retranscrit pas de manière exhaustive la complexité des relations et l'intégralité des joueurs qui interviennent. Il permet cependant d'offrir au lecteur une base suffisante pour appréhender les problématiques soulevées dans la suite de cette étude.

2.3 Cartographie du financement du secteur de la musique au Québec³

Afin de compléter notre tour du secteur de la musique au Québec, il convient de passer en revue l'écosystème de financement sur lequel les joueurs peuvent s'appuyer pour développer leur projet de carrière et d'entreprises.

Cette partie présente brièvement les principaux mécanismes de soutien offerts au secteur de la musique au Québec. Cette revue de l'écosystème ne se veut pas exhaustive, mais un rapide aperçu des principales sources d'aides accessibles.

Si le lecteur souhaite en apprendre davantage, **l'annexe B** fournit des détails sur les bailleurs de fonds et leurs missions, leurs programmes et une répartition des aides engagées afin d'éclairer la cartographie.

La cartographie du financement offert au secteur de la musique au Québec est abordée selon deux dimensions dans ce rapport :

- Le tableau 2 résume les différents maillons des chaînes de valeur soutenus par les principaux bailleurs de fonds.
- La figure 3 présente une visualisation à haut-niveau des flux et de leur volume.

Tableau 2. Activités soutenues par les principaux programmes de financement du secteur de la musique

	SODEC	CALQ	Musicaction/ FACTOR	CAC	RadioStar	Radio Starmaker
Écriture/composition		✓		✓		
Interprétation		✓		✓		
Production d'enregistrement	✓	✓	✓	✓		
Production de spectacle	✓	✓	✓	✓		
Édition	✓					
Gérance	✓		✓	✓	✓	
Promotion	✓	✓	✓	✓	✓	
Distribution		✓	✓	✓	✓	
Vente au détail						
Agence de spectacles	✓	✓	✓	✓		✓

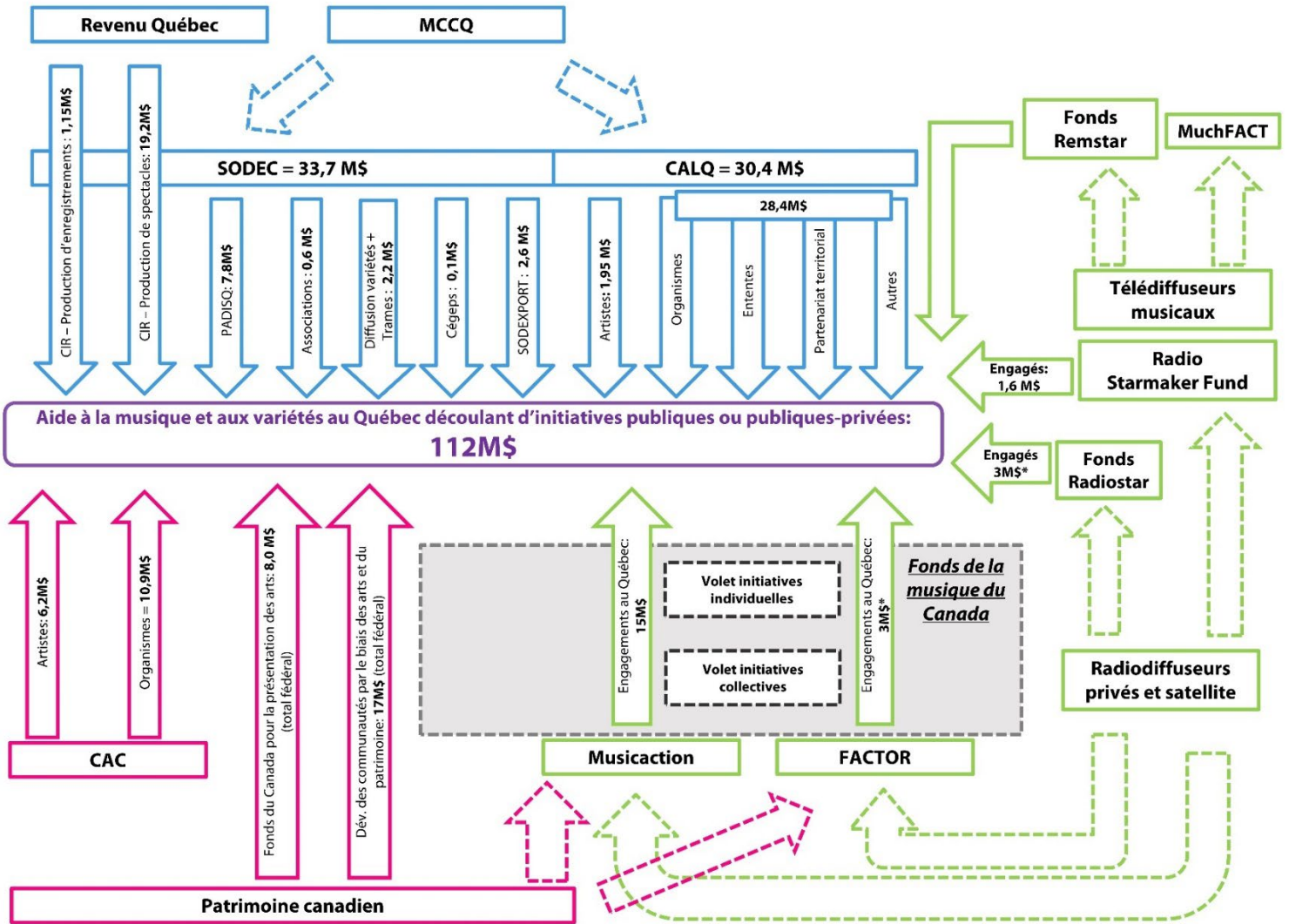
³ À noter : cette étude portant sur les dynamiques entrepreneuriales, les paragraphes suivants ne présentent principalement que les programmes publics et publics-privés (par exemple, la contribution des radiodiffuseurs à différents fonds indépendants) qui s'adressent aux entreprises et aux artistes du secteur de la musique au Québec. Par exemple, l'analyse des subventions à destination des organismes et associations culturelles ne rentre pas dans le champ d'action de cette section.

	SODEC	CALQ	Musicaction/ FACTOR	CAC	Radiostar	Radio Starmaker
Billetterie						
Diffusion	✓	✓	✓	✓		✓
Salle de spectacles	✓	✓		✓		

L'ensemble des chaînes de valeur semble alors être relativement bien desservi avec une multitude de sources disponibles. **Cependant, ces sources semblent plus limitées pour les activités de création, d'édition, de gérance et pour les lieux de diffusion.**

Cette approche ne permet pas de déterminer si le volume des aides, leur nature, ou leur disponibilité (c'est-à-dire les critères d'admissibilité) correspondent aux attentes du secteur, tant celles des artistes que celles des entreprises.

Figure 3. Cartographie du financement public et public-privé au secteur québécois de la musique et des variétés en 2019-2020⁴



* Estimation

Source : Nordicity d'après un document développé par la SODEC.

Une nouvelle dimension est ajoutée à l'analyse dans la partie 5.4, où cet écosystème de financement est confronté aux différents modèles d'affaires identifiés.

⁴ Pour la SODEC, le terme variétés désigne l'humour et tous les genres musicaux autres que la musique spécialisée.

B

**Identifier les
dynamiques
entrepreneuriales**

3. Identifier les dynamiques entrepreneuriales

Dans cette partie, Nordicity présente d'une part les grandes tendances qui ont bouleversé le secteur de la musique ces vingt dernières années, et d'autre part les commentaires qui se détachent des entretiens réalisés dans le cadre de cette étude.

3.1 Tendances sectorielles

Deux principaux facteurs semblent expliquer le dynamisme récent du développement de modèles entrepreneuriaux : la **numérisation du secteur** et la **baisse des coûts des moyens de production**.

Numérique : de la révolution à l'évolution

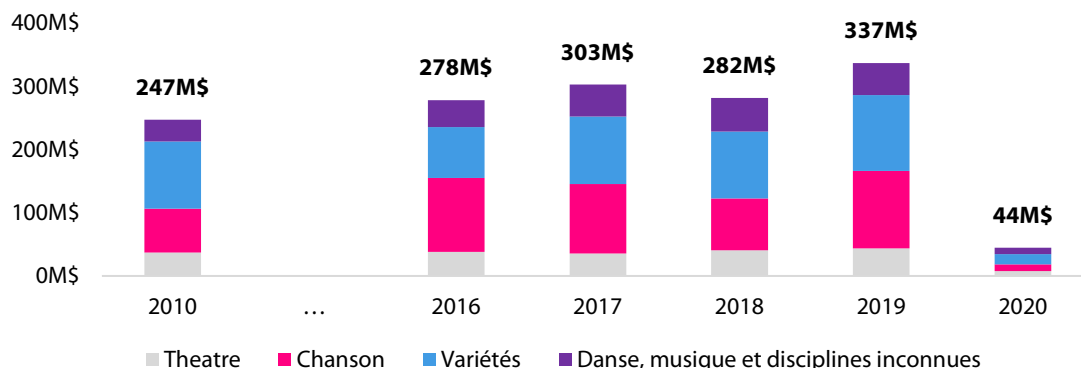
La musique est la première industrie créative à avoir été touchée par la **numérisation** : l'arrivée des MP3 et de Napster (et par la suite du téléchargement et de la diffusion en continu) a non seulement bouleversé les dynamiques d'affaires mais également les habitudes de consommation.

Cette rupture s'est notamment traduite par une **baisse généralisée des revenus** engendrés par la production d'enregistrements sonores. La hausse de l'écoute en continu ne permet pas de compenser la chute des ventes physiques (et ce malgré le regain d'intérêt autour du vinyle). La Fédération internationale de l'industrie phonographique (IFPI) indique pourtant que 2021 a été une année record pour le secteur de l'enregistrement sonore, atteignant près de 26 milliards de dollars dans le monde entier, soit une hausse de 18,5 % par rapport à 2020.⁵ En effet, si le secteur affiche une croissance solide depuis 2014, il faut noter le poids considérable des *majors* qui récoltent 65 % des revenus de l'enregistrement sonore. L'absence de ses acteurs sur le territoire québécois limite le ruissellement de cette manne vers le secteur de la musique locale sans pour autant limiter la concurrence, notamment sur les plateformes de diffusion en continu. Ainsi, sur le marché québécois, entreprises indépendantes et artistes peinent à voir le retour de la croissance des revenus d'enregistrements.

En réaction à cette baisse des revenus, les entreprises ont cherché à se **diversifier**, multipliant les activités et expertises. Le **spectacle** a également pris une importance capitale dans la création de revenus pour le secteur (notamment pour les artistes) ces dix dernières années. Le graphique suivant, qui présente les revenus de billetterie annuels des représentations payantes en arts de la scène selon la discipline au Québec illustre cette croissance du spectacle vivant. Les revenus de billetterie de spectacles de chanson en particulier ont connu une croissance de 77 % sur la période 2010-2019. Ce graphique est aussi l'occasion de prendre la mesure de l'impact de la fermeture des salles de spectacles pendant la pandémie avec une chute drastique des revenus en 2020.

⁵ IFPI. [Global Music Report 2022 - State of the Industry](#).

Figure 4. Revenus annuels de billetterie des représentations payantes en arts de la scène selon la discipline, au Québec



Source : Institut de la statistique du Québec (ISQ), Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ).

Dans un contexte changeant, de numérisation du secteur et de concurrence accrue, les entreprises du secteur de la musique ont été amenées à pivoter et à évaluer les services les plus prometteurs. À l’instar des entreprises, les artistes ont également repensé leur rôle dans l’écosystème et leur implication dans des chaînes de valeurs en mutation.

Démocratisation des outils de production musicale

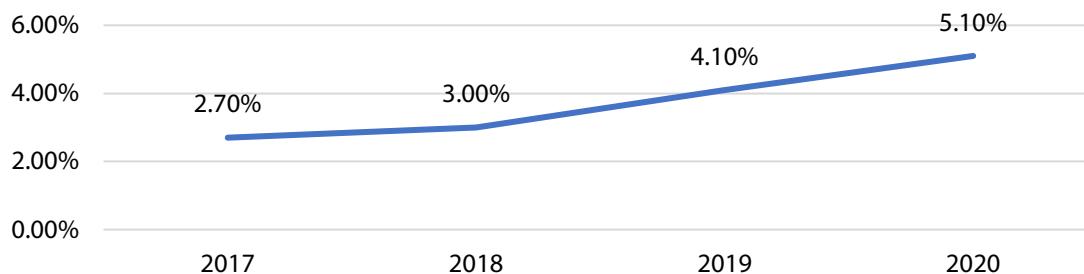
En parallèle de ces évolutions sectorielles, les **moyens de productions sont devenus de plus en plus accessibles**. Avec un ordinateur et un peu de matériel, il est aujourd’hui possible de produire des enregistrements sonores de qualité depuis le confort de sa maison. Ce changement a permis à de nombreux artistes de non seulement explorer de nouvelles sonorités mais également de s’émanciper du pipeline de production professionnel coûteux (location de studio, de matériel, emploi des musiciens, mixage, etc.). La pandémie semble avoir accéléré cette tendance, les artistes n’ayant accès qu’à leurs studios fait-maison.

En adoptant ces méthodes de production « maison », certains artistes ont progressivement endossé le rôle de producteur de leurs bandes maîtresses, avec **une volonté croissante de conserver les droits rattachés à ces enregistrements sonores**. De plus, une part croissante des artistes a souhaité se tourner vers le modèle de licence et les entreprises se sont adaptées en proposant davantage de flexibilité dans leurs pratiques contractuelles.

Des dynamiques à l’échelle internationale

On peut également noter que les réflexions autour des modèles d’affaires dans le secteur de la musique ne touchent pas seulement le Québec. En effet, l’auto-production est particulièrement étudiée depuis les cinq dernières années. Par exemple, le graphique suivant montre que les artistes auto-produits capturent une part de plus en plus importante des revenus totaux du secteur de la musique dans le monde. Derrière ce phénomène se cachent en réalité deux tendances : d’une part, un plus grand nombre d’artistes font le choix de l’auto-production, et d’autre part des artistes qui connaissent déjà le succès et s’établissent en auto-producteurs perçoivent de plus grands revenus.

Figure 5. Part de marché des artistes auto-produits dans l'ensemble des revenus globaux du secteur de la musique



Source : MIDiA Research

Une concurrence multiple sur le marché québécois

Comme signalé auparavant, les entreprises et artistes québécois doivent composer avec un **marché numérique, donc globalisé**, ce qui implique de devoir faire face aux *majors* et à leurs étiquettes affiliées qui ne manquent pas de moyens pour mettre en valeur leurs nouveaux projets et catalogues sur les plateformes numériques.

Historiquement, les **ventes de musique au Québec ont été majoritairement québécoises**, particulièrement dans les ventes physiques. C'est encore le cas dans les dernières années : les artistes québécois représentaient plus de 56 % des ventes d'albums physiques et des ventes d'albums numériques en 2021. En revanche, lorsqu'on regarde les ventes de pistes numériques, les artistes québécois ne représentent plus que 14 % des ventes. La situation **est plus complexe pour l'écoute en continu** où les plateformes échappent aux règles de mise en valeur des productions locales.

Tableau 3. Présence québécoise au sein des 10 000 chansons les plus écoutées sur les services d'écoute en continu au Canada

Catégorie	2017	2018	2019	2020	2021
Écoutes de chansons québécoises francophones	25,1M	94,3M	164,1M	147,0M	153,5M
Total des écoutes de chansons québécoises	122,3M	187,1M	288,1M	284,8M	366,2M
Total des écoutes des 10 000 chansons les plus écoutées	21 023M	29 750M	35 785M	39 695M	42 980M
Part du total des écoutes québécoises	0,5 %	0,6 %	0,8 %	0,7 %	0,9 %

Source : Données fournies par l'ADISQ d'après Luminate

Note : services uniquement audios qui ne comprennent pas les plateformes vidéos comme YouTube

Si les utilisateurs québécois génèrent près de 20 % des écoutes en streaming au Canada, les chansons québécoises quant à elles représentent moins de 1 % des écoutes sur les services au Canada. Au Québec, cette proportion monte jusqu'à environ 8 % des écoutes réalisées dans la province sur les services audios : une part qui reste tout particulièrement faible quand on la compare aux pourcentages des ventes québécoises citées plus haut.

Notons brièvement que cette **concurrence internationale se ressent également dans le monde du spectacle** : en 2018, les spectacles étrangers en anglais ne comptaient par exemple que pour 18% de l'offre mais ont généré 58% des revenus de billetterie, et à l'inverse, les spectacles de chanson

d'artistes québécois (en langues anglaise et française) comptaient pour plus de trois quarts de l'offre mais n'ont retenu qu'un tiers des revenus de billetterie.⁶

En plus de la concurrence internationale, on observe une **abondance de contenu québécois**, venant accroître le défi de la découvrabilité. L'ADISQ recense par exemple les sorties d'albums québécois et dénombre *au moins* 937 albums québécois produits en 2021 (contre déjà plus de 700 en 2020), ce qui représente une moyenne de 18 albums par semaine.⁷ Dans un marché de taille relativement limitée, un tel niveau de production est certes le signe d'une offre diversifiée et d'un secteur dynamique, mais pose à juste titre la question de la découvrabilité.

Cette offre foisonnante rend non seulement difficile **l'émergence de nouveaux talents**, mais aussi le **rayonnement de nouveautés d'artistes établis**. Les canaux de découvrabilité s'en trouvent bouchés, à l'instar de la radio, première source de découvrabilité. Au Québec, le marché de la radio est caractérisé par une forte concentration des diffusions de titres francophones. En 2019, sur les stations des grands réseaux montréalais, on constate par exemple qu'entre 100 et 139 pistes musicales francophones différentes composent 70 % de la programmation. Qui plus est, les nouvelles pistes diffusées en radios (d'artistes émergents ou établis) ne représentent rarement plus de 50 % des pistes francophones diffusées.⁸ L'addition d'une offre massive et d'une certaine frilosité des médias à diffuser des nouveautés rend le défi de la découvrabilité critique sur le marché québécois.

À ces perturbations s'ajoutent des vagues de consolidations et de fermetures. Par exemple, ces dernières années, **l'écosystème de la distribution s'est progressivement désagrégé** au Québec. La disparition en juillet 2021 de Distribution Select, l'acteur le plus important du marché de la distribution au Québec, est un symbole de cette évolution. En parallèle, la vente au détail s'est concentrée autour de grandes chaînes de magasins (par exemple Jean Coutu ou Walmart) et d'une poignée de détaillants indépendants.

3.2 Entretiens préliminaires

22 entretiens de découverte ont été réalisés dans le cadre de cette étude afin de compléter la revue de littérature. La liste a été établie avec les partenaires de l'étude dans un souci de représentation des différentes perspectives :

- 11 entretiens ont été réalisés avec des associations sectorielles, bailleurs de fonds et organismes de soutien
- 7 entretiens ont été réalisés avec des entreprises du secteur de la musique
- 4 entretiens ont été réalisés avec des artistes entrepreneurs et des spécialistes du secteur

Une longue histoire d'innovation entrepreneuriale

Une des premières observations qui ressort de ces entretiens est que **le secteur de la musique a toujours connu des expérimentations en matière de modèles d'affaires et de pratiques contractuelles**. Étant donné que le secteur de la musique est particulièrement complexe et qu'il

⁶ Données fournies par l'ADISQ d'après l'OCCQ.

⁷ Données fournies par l'ADISQ.

⁸ Analyse de l'ADISQ d'après des données de MRC Data

implique de nombreuses parties prenantes (de la composition à l'enregistrement, de la promotion à la radiodiffusion, du spectacle à la gestion des droits, de la distribution physique et numérique à la synchronisation, etc.), une diversité de combinaisons et d'ententes sont imaginables pour correspondre aux besoins particuliers d'une situation.

Le secteur de la musique au Québec s'est construit et renforcé autour de la production indépendante à la suite du retrait des *majors* dans les années 1990. Des maisons de disques locales ont donc bourgeonné, assurant l'émergence d'une scène québécoise et la création d'un écosystème industriel. Dès ces années-là, des structures alternatives sont apparues : des modèles comme l'auto-production étaient déjà utilisés par les artistes issus de genres alors peu reconnus (par exemple le rap) ou par des artistes soucieux de garder leur indépendance créative. En cela, cette étude ne se penche pas sur un phénomène nouveau, mais sur la multiplication des modèles d'affaires, de l'émergence de nouvelles approches à l'évolution des modèles adoptés par le cœur industriel.

Il n'y a aujourd'hui **plus de modèle taille unique**. Il n'est également pas rare de trouver plusieurs modèles au sein d'une même entreprise, ce qui permet la négociation au cas-par-cas avec les artistes. Les entretiens nous apprennent que les individus eux-mêmes cumulent parfois plusieurs statuts, par exemple entre artiste et travailleur autonome.

La modification des métiers endossés par les artistes et des services offerts par les entreprises a également entraîné une **explosion du nombre de fournisseurs de services** (par exemple : suivi radio, relations de presse, distribution indépendante, gestion des médias sociaux, etc.).

Les droits voisins, nouvel El Dorado ?

Les récentes années ont montré l'intérêt grandissant autour des **droits d'auteurs et droits voisins**. Des fonds d'investissement ont acquis des catalogues d'artistes pour des sommes pharaoniques, à l'instar de la société britannique Hipgnosis Songs Fund, qui a déboursé plus d'un milliard de dollars américains pour les catalogues de Neil Young, de Blondie et de Shakira, entre autres.⁹ Sur le long-terme, la valeur repose effectivement dans la création et la valorisation d'un catalogue. Face à ces mouvements, les artistes-entrepreneurs interrogés ont fait part de leur inquiétude de voir un nombre d'artistes dépossédés de leur **patrimoine** ou de voir des entités étrangères accaparer des créations québécoises.

La question des **droits voisins** a également été au centre des discussions lors de ces entretiens. Les radios satellites (notamment Sirius XM) qui diffusent des titres québécois sur leurs chaînes francophones aux États-Unis sont une manne financière importante pour les propriétaires de droits. La diffusion sur ces canaux francophones est parfois perçue comme un but en soi afin de recevoir les importantes redevances (qui ont été négociée par les associations sectorielles américaines mais qui s'appliquent également aux œuvres canadiennes, et ce qu'importe les audiences) payées par Sirius XM. Des joueurs regrettent que certains projets ne soient développés que pour toucher ces redevances, sans aucune autre promotion autour. Il semble y avoir un écart entre les recettes perçues par certains projets (des revenus passifs) et leur succès « réel » auprès du public québécois, rendant par exemple impossible la création et diffusion d'un spectacle. Cette source de revenus est pourtant fragile et un succès ne pourrait reposer que sur la perception de droits voisins : si les redevances venaient à être renégociées ou à être alignées sur les audiences des chaînes satellites en question, certaines entreprises ou artistes qui n'ont pas diversifié leurs sources de revenus pourraient être dans

⁹ Ici Radio-Canada. *Dylan, Neil Young, Fleetwood Mac : la frénésie des ventes de catalogues musicaux*. 17 janvier 2021.

une situation délicate. Toujours est-il que présentement, les droits voisins sont une aubaine pour quelques artistes (en particulier dans certains genres tels que la country) qui ne voudraient pas se voir « privés » d'une part de ces droits, répartis équitablement entre le producteur et l'interprète.

La mise en marché au cœur des préoccupations

Dans un marché de la musique désormais numérique (et donc global) où les barrières à la création ont été réduites (rendant donc l'offre abondante), l'étape de la **mise en marché** est devenue critique.

L'une des thématiques qui inquiète le plus le secteur est celle de la **découvrabilité**. Il faut se démarquer sur des plateformes inondées de nouveaux titres issus des quatre coins du monde, et notamment du marché américain. Dans ce contexte, le Québec est un petit marché avec un écosystème d'indépendants qui doivent faire face aux produits des *majors* poussés par les plateformes d'écoute en ligne dans les listes de lectures et les classements.

Le **coût de développement** des artistes a donc fortement augmenté au cours de la dernière décennie afin de donner aux projets les moyens de rencontrer leur public. Les **artistes sont également de plus en plus impliqués** dans ce développement, et notamment dans la promotion. Le développement et l'activation d'une communauté de fans est devenu un exercice crucial pour le succès d'un artiste.

Le poids des plateformes d'écoute en continu pose la question de leur **rôle dans la promotion des œuvres québécoises**. L'ensemble du secteur de la musique soutient une révision de la *Loi sur la radiodiffusion*, présentement évaluée au niveau fédéral, qui inciterait les plateformes étrangères à mieux mettre en valeur les productions locales.

Un secteur en quête de main-d'œuvre

Les nouvelles habitudes de consommation ont entraîné **l'émergence de nouvelles expertises**. Comme dans toutes les autres industries créatives, la technologie prend un rôle de plus en plus important dans le secteur de la musique. Les données sont une ressource précieuse qui renseignent les parties prenantes sur les tendances du marché (par exemple, les genres et artistes en vogue) et leur permet de suivre en temps réel les performances de leurs projets. Les algorithmes des plateformes en ligne peuvent faire ou défaire le succès d'un projet, d'où l'importance de maîtriser les codes de l'analyse de données, d'en comprendre la signification et les implications. **Des expertises stratégiques telles que la collecte et l'analyse de données ou la gestion de communautés sont de plus en plus recherchées.**

Il s'en suit un **manque de main-d'œuvre spécialisée critique** dans le secteur de la musique au Québec, en particulier en ce qui concerne ces nouvelles expertises. Le secteur de la musique peut difficilement concurrencer les autres secteurs de la technologie (plus rentables) qui proposent des salaires importants pour ces compétences ardemment recherchées. Le secteur de la musique doit non seulement faire face à la concurrence des autres industries créatives mais également à d'autres secteurs en quête de compétences technologiques tels que la finance.

Les parties prenantes font état d'un **défi majeur en ce qui concerne la formation et la rétention de la main-d'œuvre**. Il n'y a pas véritablement de formation académique pour devenir gérant ou producteur dans le secteur de la musique au Québec : la formation se fait par la pratique et se fait donc dans la durée, ce qui demande des ressources et du temps. Une fois formée, si une ressource humaine quitte l'entreprise c'est son expérience, son expertise, son réseau qui partent avec elle. Ce problème est d'autant plus inquiétant pour le secteur que les subventions ne soutiennent pas nécessairement les dépenses générales de fonctionnement pour se concentrer surtout sur les projets.

Les entreprises se voient contraintes à sous-traiter certaines activités lorsqu'il est impossible ou trop coûteux de développer les compétences en interne.

Facteurs décisionnels

Les critères d'éligibilité aux différents programmes de subvention semblent avoir **influencé certains choix de structures**. Ainsi, certains artistes qui ne souhaitaient pas nécessairement s'enregistrer en tant qu'entreprise l'on fait pour accéder à certaines aides, telles que le crédit d'impôt. Il a été évoqué par certains artistes qu'il existerait quelques rares entreprises qui ne seraient structurées que pour remplir les critères d'éligibilité de programmes. Cette pratique semble être très peu répandue, mais d'après les artistes interrogés, cela renvoie une mauvaise image des entreprises du secteur, participant à un manque de confiance de ces artistes envers le cœur industriel.

En effet, l'exploration de modèles d'affaires est aussi une réponse à une certaine **méfiance de la part de certains artistes vis-à-vis de l'industrie**. À la suite de mauvaises expériences et parfois certaines pratiques considérées comme abusives de la part de maisons de disques, des artistes rejettent le système et souhaitent prendre en main leur propre développement. Le besoin de transparence revient régulièrement dans les entretiens.

3.3 Premiers éléments de conclusion

Au terme de cette première étape, on peut déjà faire un état des lieux des dynamiques entrepreneuriales dans le secteur de la musique au Québec.

Avant tout, tous les joueurs semblent s'accorder sur **la place croissante que prennent les modèles entrepreneuriaux tels que l'auto-production** dans le secteur de la musique au Québec. Ceci étant dit, il y a également un **consensus sur la pérennité d'une chaîne de valeur centrale structurée autour de la maison de disques**, le modèle du cœur industriel. L'expertise des entreprises québécoises du secteur de la musique est reconnue par les parties prenantes et les autres modèles ne sauraient remplacer un écosystème industriel qui a fait ses preuves dans sa capacité à développer et à faire émerger des artistes.

En effet, il reste (et restera très certainement) des artistes qui n'estiment pas être intéressés par l'entrepreneuriat et qui souhaitent être accompagnés par un organisme (ou ensemble d'organismes) industriel. De plus, l'entrepreneuriat dans la musique demande des connaissances diverses (techniques et administrative), un savoir-faire, un réseau, et demande aussi du temps qui ne peut alors être consacré à la création.

Ainsi, au lieu d'opposer un système « industriel » à un système « alternatif », le secteur de la musique au Québec semble évoluer vers **un ensemble de modèles parallèles** aux frontières poreuses permettant à ces approches de se compléter. Les artistes et entreprises peuvent naviguer entre les différents modèles, créant ainsi un spectre de modèles qui se déploient selon les activités menées par l'artiste et l'entreprise sur un projet donné.

Une conclusion de ces entretiens est donc la nécessité de **préserver et de renforcer l'écosystème industriel tout en considérant l'importance croissante d'approches entrepreneuriales qui cherchent à répondre à la complexité grandissante du marché** par davantage de flexibilité.

4

Évaluer les
dynamiques
entrepreneuriales

4. Évaluer les dynamiques entrepreneuriales

Le sondage préparé par Nordicity et les partenaires de l'étude a été mis en ligne le 11 novembre et clôturé le 8 décembre 2021.

Dans une première partie Nordicity propose un aperçu des observations clés de l'analyse des données du sondage. Les sous-parties suivantes analysent en détail les réponses fournies par les participants.

4.1 Aperçu des résultats

Validation des tendances sectorielles

Le sondage semble confirmer certaines tendances mentionnées dans la partie 3 :

- Les revenus du secteur de l'enregistrement ont baissé, les revenus du secteur du spectacle ont augmenté et les revenus provenant de l'édition et des redevances prennent une place grandissante.
- Le secteur, toutes catégories de répondants confondues, tire aujourd'hui la majorité de ses revenus des droits voisins (auxquels s'ajoutent les droits d'auteurs pour les artistes) et de la production et diffusion de spectacle. La diffusion en continu est un poste de revenu mineur (entre 3 % et 5% des revenus), confirmant les faibles redevances redistribuées par les plateformes.
- Malgré la baisse des coûts de production (notamment en ce qui concerne l'enregistrement sonore), les activités de production demeurent le premier poste de dépenses du secteur. Mais le secteur souligne surtout le fait que la promotion et la mise en marché demandent des investissements conséquents (plus de 10 % du budget annuel pour toutes les catégories).
- Les répondants ont évoqué leurs nombreuses difficultés liées à la commercialisation : découvrabilité, coût de développement, compréhension des habitudes de consommation, etc. Le secteur semble réclamer davantage d'accompagnement et d'aides dans ce domaine.
- La majorité des répondants au sondage souhaitent voir une évolution du soutien public (tant municipal, provincial et fédéral), notamment en ce qui concerne la variété des profils admissibles, le poids administratif des demandes, ou tout simplement les montants accessibles.

Profils des entreprises, entrepreneurs et artistes

- La catégorie des compagnies représentant au moins deux artistes est majoritairement constituée de petites et moyennes entreprises créées il y a plus de dix ans, ce qui permet de souligner l'expérience de ces entreprises et de noter qu'elles ont su s'adapter aux nombreuses évolutions du secteur.
- Chez les artistes, on note que la création d'entreprises s'est principalement faite dans les dix dernières années, signifiant un intérêt grandissant pour une certaine indépendance entrepreneuriale.
- Par ailleurs, les artistes ayant établi une entreprise pour soutenir le développement de leur carrière personnelle témoignent d'une expérience plus importante dans le secteur de la musique par rapport aux artistes sans structure juridique pour les accompagner. On peut supposer que les artistes attendent d'avoir une certaine renommée avant de créer une entreprise pour gérer et centraliser leurs activités. Le développement des affaires dans le secteur de la musique requiert en effet un réseau professionnel et des connaissances qui s'acquièrent notamment avec le temps. De plus, étant donné que la musique constitue une

activité secondaire pour un grand nombre de ces artistes-entrepreneurs (voir plus-bas), ils ou elles ne considèrent pas l'incorporation d'une structure juridique dès le début de leur carrière. Ceci n'est pas une barrière pour accéder à des sources de financement comme le Conseil des Arts et des Lettres du Québec, mais peut constituer un frein pour des aides plus conséquentes (comme pour l'accès au crédit d'impôt pour la production d'enregistrements sonores) : lorsque les projets individuels deviennent plus ambitieux et demandent alors des budgets plus conséquents, les artistes-entrepreneurs semblent faire le choix de fonder une entreprise.

Les activités menées par les entreprises et les individus

- Face aux changements du secteur, les entreprises et individus ont adapté et diversifié leurs activités. Ainsi, de nombreuses compagnies représentant au moins deux artistes ont ajouté à leur rôle de maison de disques des activités d'édition pour aller chercher de nouvelles sources de revenus.
- En revanche, comme le signalent les personnes interrogées, de nombreuses entreprises semblent avoir délaissé la gérance et le rôle d'agent de spectacles.
- Il est intéressant de noter que certaines compagnies prennent davantage le rôle de fournisseur de services. Ceci témoigne d'une évolution des pratiques contractuelles d'une approche globale (le « 360 ») vers plus de services à la carte, permettant d'accompagner les artistes selon leur besoins spécifiques.
- Les individus, qu'ils soient ou non constitué en entreprise, sont engagés dans un nombre grandissant d'activités, notamment la production (spectacle et enregistrement) et la promotion.
- En effet, le sondage montre que toutes les parties prenantes, y compris les artistes (qu'ils ou elles soient signés ou auto-produits), sont de plus en plus engagées dans la commercialisation. Les budgets alloués à la commercialisation sont de plus en plus importants mais cela ne semble pas suffire pour assurer une découvrabilité adéquate aux œuvres québécoises.
- Les dix dernières années ont aussi vu l'émergence d'entreprises de prestataires de services qui interviennent ponctuellement sur certains projets (notamment pour la mise en marché des enregistrements et la promotion des spectacles). D'une part, cela permet aux artistes d'accéder eux-mêmes à ces services, d'autre part, cela permet aux entreprises d'externaliser certaines activités qui ne sont pas nécessairement au cœur de leur stratégie par soucis de rentabilité ou d'accès à la main-d'œuvre.
- L'industrie évolue progressivement vers davantage de contrats flexibles : non-exclusivité, services à la carte, contrat de licence, etc. Les artistes, même auto-produits, s'appuient donc encore sur le socle industriel et son expertise en communication pour la commercialisation de leurs productions.

Les facteurs décisionnels dans l'adoption des modèles d'affaires

- Le choix des structures par les individus est principalement motivé par la recherche de liberté artistique et les perspectives de carrière et d'affaires que semblent offrir ces modèles (par exemple, meilleurs retours sur investissement, transparence etc.). Si cette observation peut faire penser que les dynamiques entrepreneuriales sont majoritairement alimentées par un besoin de voler de ses propres ailes, un éventail de raisons non-volontaires sont également mentionnées.
- Certains artistes ont l'impression que leur modèle leur a été imposé par la structure de financement du secteur : en tant qu'individu, ils ou elles voient leur accès limité à certains

programmes et doivent alors conclure des ententes avec des partenaires ou intermédiaires ou former leur propre entreprise.

- Certains ont fait leur choix de modèle par défaut car ils n'ont pas trouvé de partenaire industriel qui développait l'offre musicale de niche qui leur correspond, ou inversement, car leur projet ne répondait pas aux attentes des entreprises.
- Enfin il existe chez certains individus un sentiment de méfiance vis-à-vis de l'écosystème industriel (souvent à la suite de déceptions dans le cadre de précédents contrats) qui freine leur volonté de collaboration étroite avec les entreprises.
- En conclusion, c'est un sentiment général de ne pas avoir choisi son modèle d'affaires ou bien d'avoir choisi son modèle en sachant que les défis que cela implique en termes de financement de projet qui domine parmi les individus.

Portrait macroéconomique des dynamiques entrepreneuriales

Le sondage brosse le portrait d'un secteur dont la complexité s'est accélérée : des changements dans les rôles et relations, dans l'accès aux outils de production, de distribution/diffusion et l'accès aux publics. Artistes et entreprises réagissent à ces évolutions en pivotant, en innovant, en se diversifiant, en prenant en charge certaines activités, en délaissant certaines autres. Entreprises et artistes se sont adaptés à la flexibilité qu'impose le contexte mondial avec plus ou moins de succès. En conclusion, le secteur de la musique au Québec n'est pas un bloc figé mais un écosystème en mouvement, un prisme fluide de modèles d'affaires.

- Le sondage révèle des profils de revenus et de dépenses très variés chez les artistes auto-produits. Les micro-compagnies (sociétés par action représentant moins de deux artistes hors actionnaires) en particulier témoignent d'une activité plus importante que les autres catégories portées par des individus, notamment des revenus et des dépenses plus conséquents.
- Il existe donc aussi une masse d'artistes auto-produits qui sont moins intégrés à l'écosystème de la musique au Québec, et ce pour plusieurs raisons : ils n'ont pas établi de structure juridique pour soutenir leur activité entrepreneuriale, ils reçoivent moins de la moitié de leur revenus personnels de leur activité dans le secteur de la musique et un nombre non négligeable n'ont aujourd'hui pas de contrat signé (y compris la production, la distribution, la diffusion, la gérance, etc.).
- Une petite fraction de ces individus/micro-compagnies présente néanmoins des caractéristiques économiques comparables à certaines entreprises de l'écosystème industriel de la musique : les projets qu'ils et elles portent mobilisent des ressources humaines (notamment un réseau de partenaires et de prestataires de services) et financières qui peuvent avoir un impact structurant sur l'économie de la musique au Québec.
- Les entreprises du cœur industriel génèrent cet effet structurant en investissant les recettes perçues par les projets porteurs dans le développement de nouveaux artistes.
- L'analyse des marges bénéficiaires rappelle l'importance de l'intervention publique dans la santé économique du secteur, particulièrement lorsque l'on considère que ce tissu sectoriel est principalement constitué de petites et moyennes entreprises.
- Les compagnies représentant plus de deux artistes, soit le cœur industriel du secteur, sont les principaux bénéficiaires des programmes de financement public (à noter qu'elles gèrent des portefeuilles comprenant de nombreux artistes, ce qui justifie le niveau d'intervention).
- Cela qui ne signifie pas pour autant que les autres catégories (y compris les artistes eux-mêmes) ne reçoivent aucun soutien public. En revanche, proportionnellement, les aides

publiques représentent une part moins importante de leur revenu. Le financement direct aux artistes semble être, selon les répondants, plus concurrentiel, limitant les chances d'obtenir les bourses attendues.

- Les artistes signalent qu'ils se sentent limités dans leur admissibilité à certains programmes ou dans le volume des montants qui leur sont accordés, ce qui motive parfois leur choix de modèle (par exemple, choisir une entente avec un producteur pour recevoir une subvention pour un projet donné).

Le lecteur pourra retrouver ces conclusions dans des encadrés « À retenir » dans la suite de la partie 4, accompagnées du détail des données.

4.2 Analyse détaillée des résultats

4.2.1 Profil des répondants

278 répondants ont participé au sondage. En début de questionnaire, les répondants ont été invités à définir leur structure juridique (individuelle ou celle de l'entreprise au nom de laquelle il ou elle remplissait le sondage).

Voici donc le profil final des participants, par structure juridique :

1. Société par action : 29%
2. Société en nom collectif : 5%
3. Coopérative : 1%
4. Entreprise individuelle : 27%
5. Organisme à but non lucratif : 3%
6. Aucune structure juridique : 36%

De plus, il a été demandé aux entreprises (structures 1 à 3) d'indiquer le nombre d'artistes qu'elles représentent.

Cette question a été notamment conçue pour séparer dans l'analyse les organismes qui ont accès aux programmes de la SODEC qui requiert la représentation d'au moins deux artistes (autres que les actionnaires de l'entreprise) de ceux qui ne sont pas admissibles à ces programmes (moins de deux artistes autres que les actionnaires de l'entreprise).

Sur les 97 répondants des **structures 1 à 3** :

- 34% des entreprises qui ont répondu au sondage représentent **seulement les ou l'artiste actionnaire** de l'entreprise.
- 7% des entreprises qui ont répondu au sondage représentent **moins de deux artistes** (hors actionnaires de l'entreprise)
- 29% des entreprises représentent **entre deux et dix artistes** (hors actionnaires de l'entreprise)
- 29% des entreprises représentent **plus de dix artistes** (hors actionnaires de l'entreprise)

Enfin, pour les structures 5 et 6, c'est-à-dire les individus sans structure juridique, il a été demandé si les répondants étaient propriétaires de leur bandes maîtresses, ce qui correspond à l'une des définitions utilisées pour décrire le modèle d'auto-production dans le secteur de l'enregistrement sonore. Sur les 107 répondants des structures 5 et 6 :

- 60% sont seuls propriétaires de leur bandes maîtresses.
- 19% sont co-propriétaires de leur bandes maîtresses.
- 5% ne sont pas propriétaires de leur bandes maîtresses.
- La question ne s'applique pas pour 17% des répondants.

Définition des statuts juridiques retenus dans le cadre de cette étude

1- Société par action

Au Québec, les sociétés par actions (aussi appelées compagnies ou personnes morales) sont constituées en vertu de la Loi sur les sociétés par actions. Une société par actions a une existence distincte de celle de ses actionnaires et possède des biens en son nom propre.

2- Coopérative

Une coopérative est une personne morale regroupant des personnes qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue d'y répondre, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative.

3- Société en nom collectif

Une société en nom collectif est un groupement de personnes, appelées associés, qui conviennent, dans un esprit de collaboration, d'exercer une activité commune. Les associés d'une société en nom collectif ont pour but d'exploiter une entreprise, d'y contribuer par la mise en commun de biens, de connaissances ou d'activités et de partager entre eux les bénéfices pécuniaires et les pertes qui en résultent.

4- Entreprise individuelle

Il s'agit d'une entreprise à propriétaire unique, qui est exploitée par une seule personne que l'on appelle souvent *travailleur autonome* ou *travailleur indépendant*. Une telle entreprise n'a pas d'existence juridique distincte de son propriétaire et n'a ni personnalité juridique ni patrimoine distincts.

5- Organisme à but non lucratif

Une personne morale sans but lucratif est un groupement de personnes qui exerce des activités sans but lucratif dans les domaines culturel, social, philanthropique, national, patriotique, religieux, charitable, scientifique, artistique, professionnel, athlétique, sportif, éducatif ou autres.

6- Aucune structure juridique

Cette catégorie regroupe les autres cas. Par exemples, les artistes, groupes ou ensembles, indépendants ou non, qui ne se sont pas constitués en entreprise.

Dans la suite de cette partie 4, ce sont **cinq catégories mutuellement exclusives** qui sont utilisées pour décrire les différentes situations observées dans le secteur de la musique au Québec :

1. **Compagnies** : la structure juridique est soit une société par action, une société en nom collectif ou une coopérative, ET l'entreprise représente **au moins deux artistes autres que les actionnaires de l'entreprise** (56 répondants).
 - Cette catégorie est un ensemble hétérogène de petites et moyennes entreprises qui jouent des rôles différents.
 - Néanmoins, ces entreprises sont réunies dans une même catégorie car elles forment le cœur industriel du secteur de la musique au Québec
2. **Micro-compagnies** : la structure juridique est soit une société par action, une société en nom collectif ou une coopérative, ET l'entreprise représente **moins de deux artistes autres que les actionnaires de l'entreprise** (41 répondants).
 - Parmi ces répondants se trouve une majorité d'artistes (36 répondants) qui ont créé une entreprise dont ils sont actionnaires dans le but de principalement soutenir leur carrière personnelle.
 - Quelques individus ne sont pas directement artistes principaux (5 répondants) et offrent leurs services à moins de deux artistes, par exemple en tant que producteur de spectacle, que gérant, qu'auteur-compositeur, studio ou réalisateur, etc.
3. **Entreprises individuelles** : la structure juridique est une entreprise individuelle (74 répondants).
 - La majorité de ces entreprises (58 répondants) sont contrôlées par un artiste qui est également le principal bénéficiaire des activités. 4 répondants ont indiqué être un artiste bénéficiaire parmi d'autres.
 - Quelques individus ne sont pas directement artistes principaux (12 répondants) et offrent leurs services aux d'autres artistes et entreprises.
4. **Artiste, groupe ou ensemble propriétaire de bandes maîtresses** : la structure juridique est soit un organisme à but non lucratif ou le répondant n'a pas de structure juridique, ET le répondant est propriétaire ou co-propriétaire des bandes maîtresses (84 répondants).
5. **Artiste, groupe ou ensemble non-propriétaire de bandes maîtresses** : la structure juridique est soit un organisme à but non lucratif ou le répondant n'a pas de structure juridique, ET le répondant n'est pas propriétaire ni co-propriétaire des bandes maîtresses (23 répondants).¹⁰

En d'autres termes, la catégorie 1 représente le cœur industriel du secteur, les catégories 2 à 4 sont principalement portées par des artistes en auto-production ou ayant expérimenté ce modèle dans le passé, et enfin, la catégorie 5 est celle des artistes interprètes.

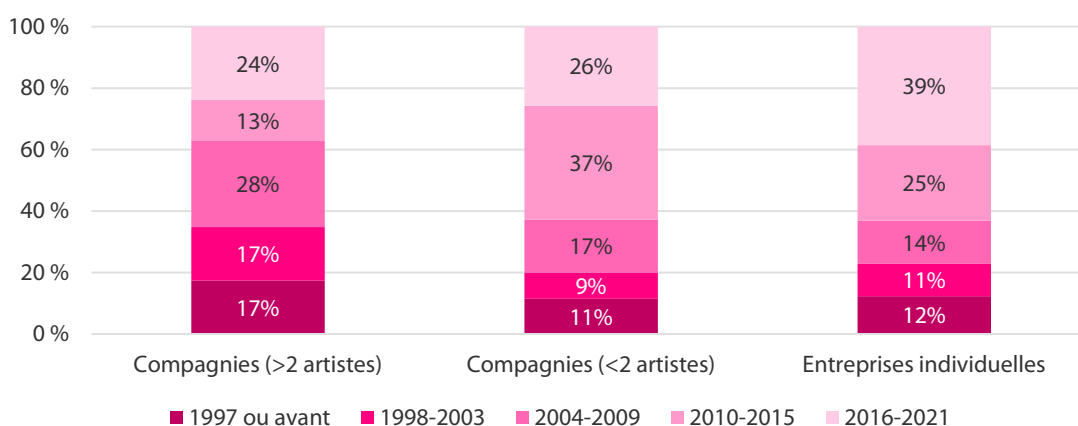
¹⁰ Note : L'échantillon est plus faible pour cette dernière catégorie, les résultats sont donc à prendre avec prudence.

4.2.2 Âge et expérience

Une première dimension à analyser est l'expérience des différents répondants, à savoir la date d'enregistrement des entreprises ou le stade de carrière des artistes (ayant formé ou non une entreprise pour soutenir leurs affaires).

Ce graphique montre la répartition des **entreprises par date d'enregistrement**. Comme indiqué, plus haut, les **compagnies représentant au moins deux artistes** (hors actionnaires) sont le **cœur industriel** du secteur, avec 62 % des entreprises enregistrées avant 2010. Chez les **micro-compagnies** et les **entreprises individuelles**, c'est l'inverse : respectivement 63 % et 64 % de ces entreprises ont été enregistrées en 2010 ou après. Cette observation suggère que les artistes se sont **lancés dans l'entrepreneuriat relativement récemment**, notamment en réponse à l'accélération des changements du secteur.

Figure 6. Année d'enregistrement des entreprises de catégories 1, 2 et 3

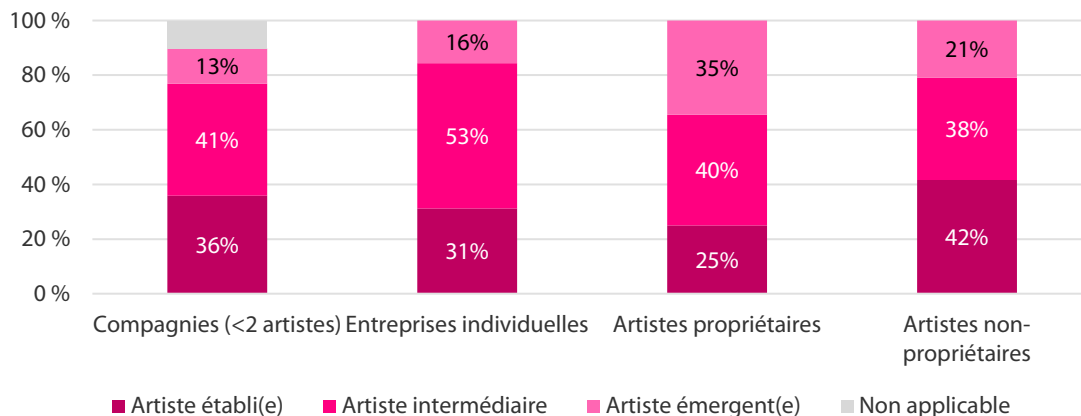


Le graphique suivant prend un autre point de vue en présentant le stade de carrière des **artistes**, qu'ils gèrent une entreprise comme c'est le cas pour les catégories 2 et 3 ou qu'ils n'aient pas de structure juridique comme pour les catégories 4 et 5.

Pour référence, les répondants ont été invités à s'auto-identifier selon les critères suivants :

- **Artiste émergent(e)** : généralement âgé(e) de moins de 30 ans, les artistes émergent(e)s ont parfois un second emploi non lié à la musique. Leur notoriété est faible à moyenne et ils (elles) ont un nombre limité de publications ou de spectacles à leur actif.
- **Artiste intermédiaire** : généralement âgé(e) de plus de 30 ans, les artistes intermédiaires ont fait leurs preuves dans le secteur de la musique (par exemple, plusieurs albums, des tournées). Leur notoriété est moyenne à élevée et ils (elles) ont été nommé(e)s ou ont reçu des prix.
- **Artiste établi(e)** : généralement âgé(e) de plus de 30 ans, les artistes établi(e)s sont reconnu(e)s par le public et le secteur de la musique. Leur notoriété est élevée et ils (elles) ont développé un catalogue plus important de publications.

Figure 7. Auto-identification du stade de carrière des répondants, par catégorie



- En moyenne, avec 35 % d'artistes émergents, les **artistes sans entreprise enregistrée mais propriétaires de leurs bandes maîtresses** sont moins expérimentés que les autres catégories (c'est-à-dire à la fois les artistes ayant établi une entreprise et les artistes sans entreprises mais sous contrat avec un producteur d'enregistrement)
- Les **artistes non-propriétaires** de leurs bandes maîtresses (c'est-à-dire ceux et celles qui ont signés un contrat de production) semblent en revanche à un stade plus avancé de leur carrière, un répondant sur quatre étant un ou une artiste établi(e).
- Les artistes ayant créé leur entreprise (**micro-compagnie** ou **entreprise individuelle**) se situent davantage dans un stade intermédiaire de leur carrière, mais présentent tout de même un tiers d'artistes s'ayant identifiés comme établis.

À retenir

- ⇒ La catégorie des compagnies représentant au moins deux artistes est constituée d'entreprises historiques (c'est-à-dire créées il y a plus de dix ans), justifiant le caractère de cœur industriel du secteur.
- ⇒ Les artistes ayant fait le choix d'une entreprise pour soutenir le développement de leur carrière témoignent d'une expérience plus avancée dans le secteur de la musique par rapport aux artistes sans structure juridique personnelle.

4.2.3 Portefeuille de services

Les graphiques suivants présentent les différentes activités menées par les répondants au sondage, répartis selon les catégories définies à la fin de la partie 4.1.

Figure 8. Activités menées par les compagnies (deux artistes ou plus) – n=56

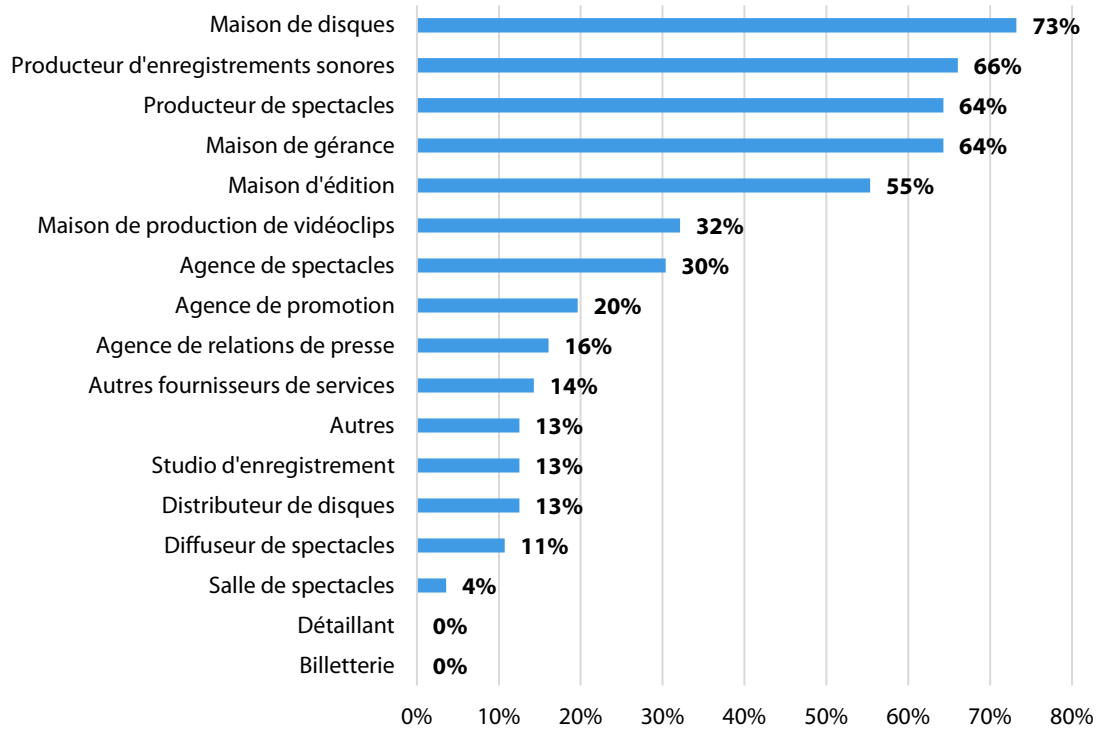


Figure 9. Activités menées par les compagnies (moins de deux artistes) – n=41

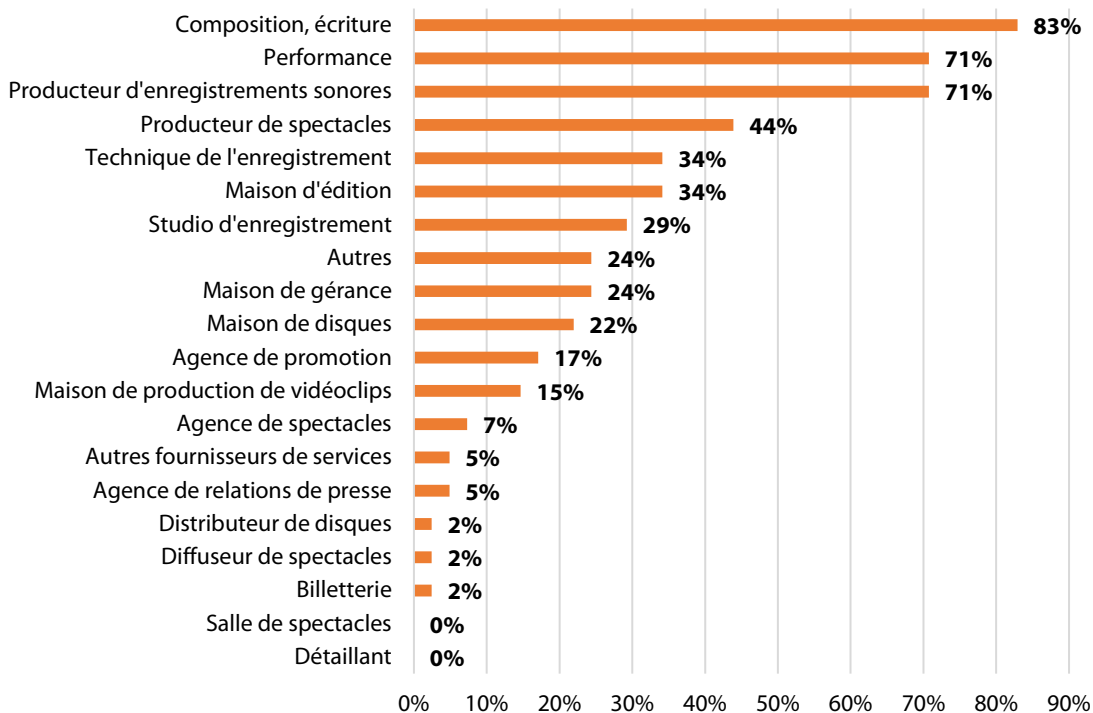


Figure 10. Activités menées par les entreprises individuelles – n=74

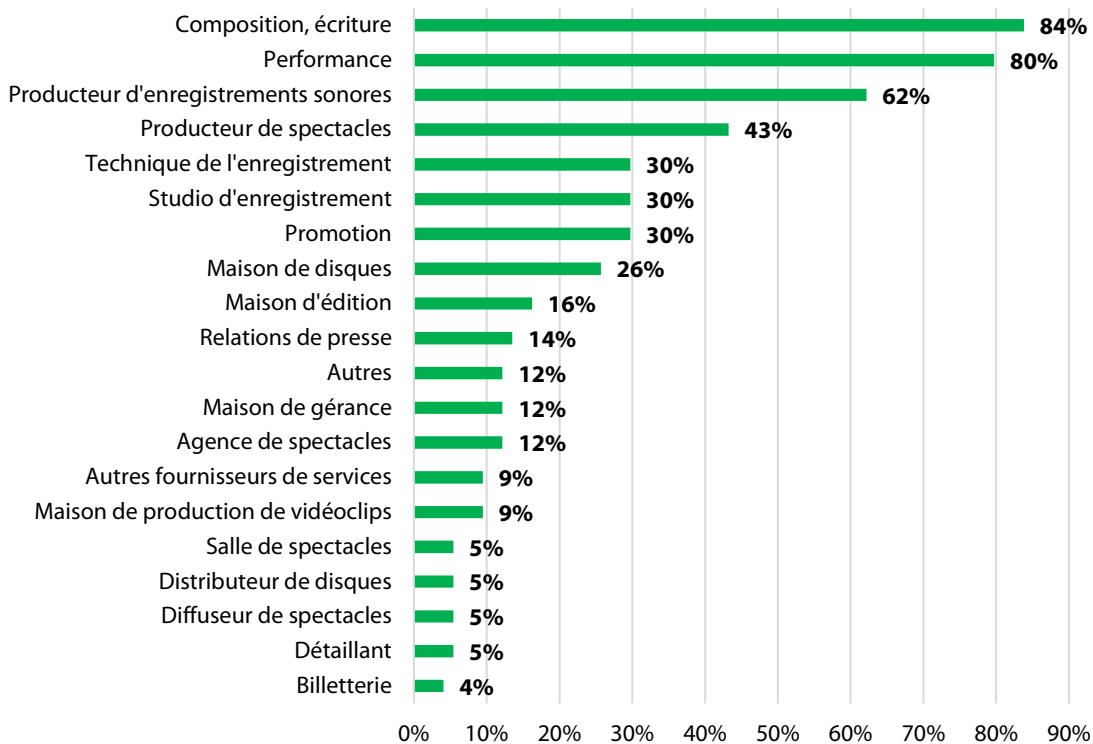


Figure 11. Activités menées par les artistes propriétaires de leurs bandes maîtresses – n=84

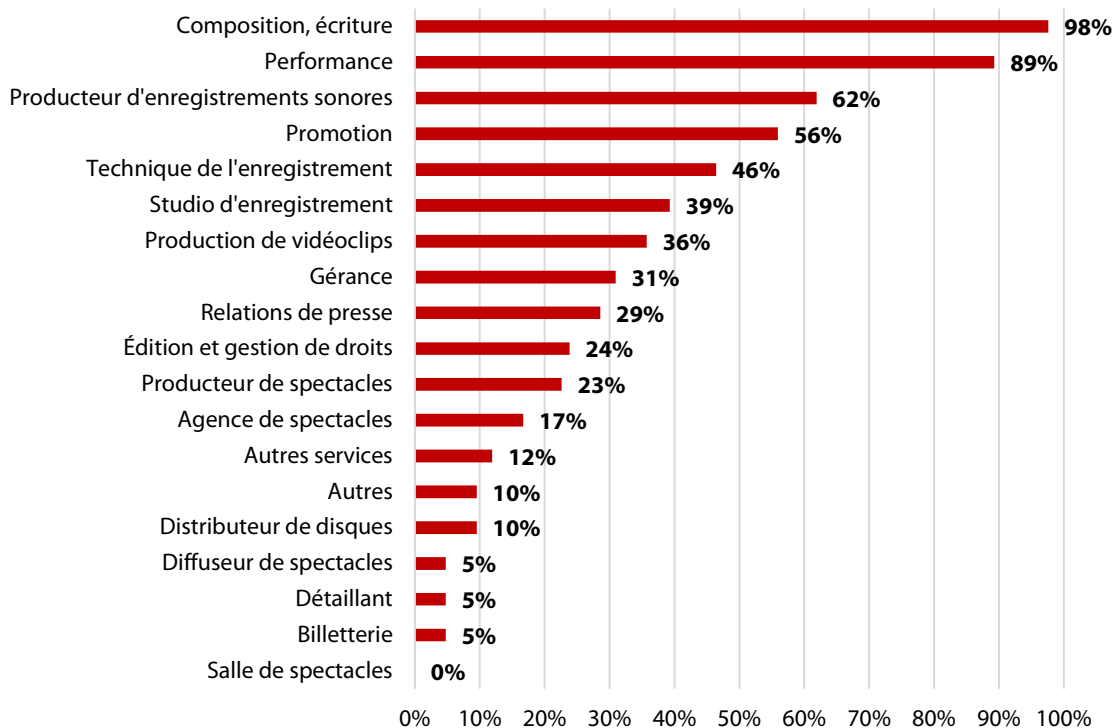
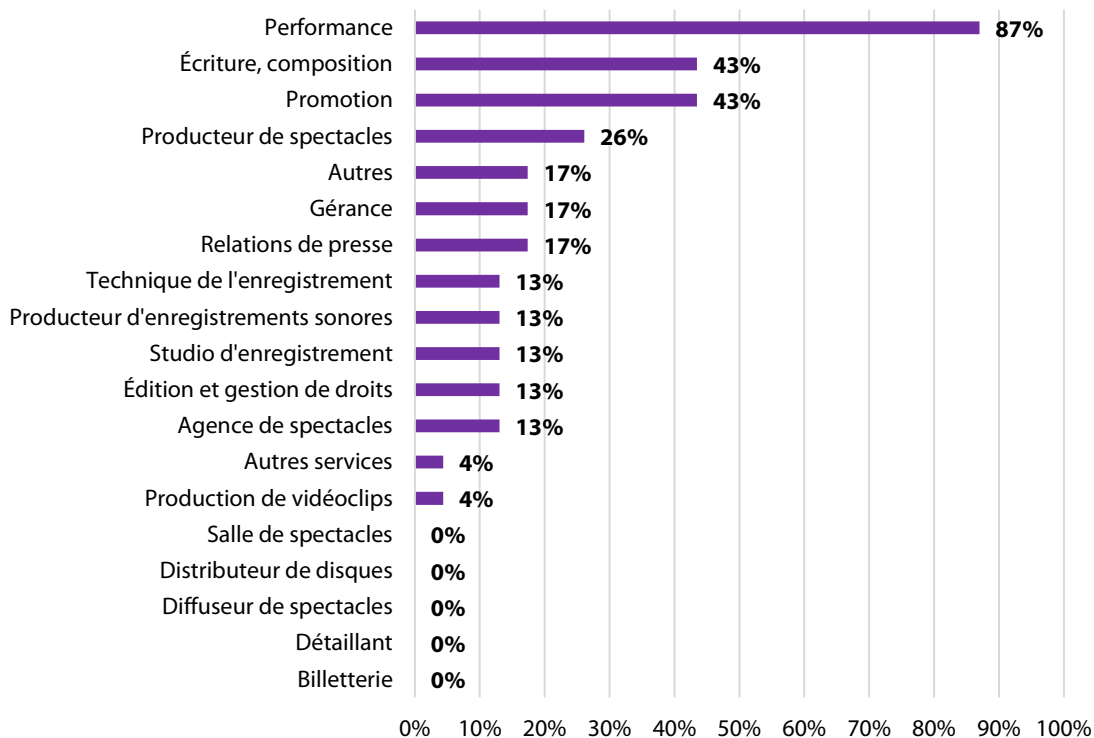


Figure 12. Activités menées par les artistes qui ne sont pas propriétaires de leurs bandes maîtresses – n=23



- Plus de la moitié des **compagnies qui représentent au moins deux artistes** jouent un rôle de **maison de disques, de producteur d'enregistrements ou de spectacles, de maison d'édition ou de maison de gérance**. En moyenne, l'offre de ces entreprises est constituée de 4,8 activités.
- On peut voir que les individus qui sont enregistrés en tant que **micro-compagnie** ou **entreprise individuelle** se concentrent principalement sur **la production d'enregistrements, la composition et la représentation**. La **production de spectacle** est aussi une activité que l'on retrouve régulièrement chez ces personnes.
- Le portefeuille de service des **artistes sans structure juridique qui sont propriétaires de leurs bandes maîtresses** présente des similarités : **la production d'enregistrement (y compris le mixage), la composition et les performances représentent** une importante part des activités menées. Il est intéressant de noter que la **promotion** est également importante chez les artistes propriétaires de leur bandes maîtresses. En moyenne, les répondants de cette catégorie ont indiqué mener six activités.
- Les **individus qui ne sont pas propriétaires de leurs bandes maîtresses** sont avant tout des **interprètes** qui se concentrent sur le spectacle. Comme souligné lors des entretiens, les artistes sont aussi de plus en plus impliqués dans la promotion de leur projet.

À retenir

- ⇒ Les entreprises représentant au moins deux artistes se concentrent principalement sur des activités de production, de gérance, d'édition et de maison de disques.
- ⇒ Pour les individus, à ces activités s'ajoutent : l'interprétation, la composition et dans de nombreux cas la promotion.

4.2.4 Changements d'activités

Ce portrait des activités menées présentement par les joueurs du secteur de la musique au Québec peut être complété par une analyse longitudinale qui permet de comprendre comment les entrepreneurs et entreprises ont pivoté ces dix dernières années en réaction aux changements dans le secteur.

Les tableaux 4 et 5 des pages suivantes présentent un aperçu des activités rajoutées et abandonnées par les répondants, selon leur structure et au cours de différentes périodes (0-2 années, 3-5 années, 6-10 années).

- On peut observer le **poids grandissant de l'édition** avec un plus grand nombre de compagnies qui ont intégré des activités d'édition au cours des 5 dernières années.
- Il est intéressant de noter que certaines compagnies (deux artistes ou plus) prennent (ou ajoutent à leurs activités) le rôle de fournisseur de services. Bien que cette transition soit minoritaire, seulement explorée par une poignée de compagnie, **ceci témoigne d'une évolution des pratiques contractuelles d'une approche globale (le « 360 ») vers plus de services à la carte**.
- Pour les autres catégories, on voit l'intégration de la production d'enregistrement sonores et des métiers adjacents (studio, technique) dans les dernières années, **confirmant l'intérêt croissant pour des modèles tels que l'auto-production**.

- **Le sondage confirme également que les artistes sont de plus en plus engagés dans leur promotion** : médias sociaux, visuel des pochettes, etc.
- Le tableau 4 nous apprend aussi que **les artistes non-proprétaires** de leurs bandes maîtresses, bien que davantage intégrés à l'écosystème industriel, **endossent progressivement d'autres responsabilités, notamment la promotion**. Les entreprises du secteur continuent de mener des activités de promotion mais comme précisé précédemment, la commercialisation est devenue la clé de voûte du succès, impliquant des efforts et investissements de tous les joueurs.
- Le sondage indique enfin que les individus ont des activités parallèles à la création musicale telles que la formation, l'enseignement et le tutorat, le conseil ou sont alors impliqués dans d'autres pratiques artistiques (par exemple, arts visuels, théâtre, audiovisuel).

Tableau 4. Principales nouvelles activités selon les structures juridiques

	Activité débutée dans les dix dernières années	Activité débutée dans les cinq dernières années	Activité débutée dans les deux dernières années
Compagnies (au moins deux artistes)	Producteur d'enregistrements sonores Producteur de spectacles Maison de disques	Maison de gérance Maison d'édition Maison de disques	Producteur d'enregistrements sonores Maison d'édition Maison de disques Autre fournisseur de services
Compagnies (moins de deux artistes)	Producteur d'enregistrements sonores Composition Performance	Producteur d'enregistrements sonores Composition Maison d'édition	Producteur d'enregistrements sonores Studio d'enregistrement Producteur de spectacles
Entreprises individuelles	Producteur d'enregistrements sonores Composition Performance	Producteur d'enregistrements sonores Composition Studio d'enregistrement Agence de promotion	Producteur d'enregistrements sonores Distributeur de disques Producteur de spectacles
Artistes propriétaires de bandes maîtresses	Producteur d'enregistrements sonores Composition Performance	Producteur d'enregistrements sonores Agence de promotion Production de vidéoclips	Production d'enregistrements sonores Agence de promotion Production de vidéoclips Technique de l'enregistrement
Artistes non-propriétaires de bandes maîtresses	Composition Producteur de spectacles Agence de promotion	Producteur d'enregistrements sonores Agence de promotion Production de vidéoclips	Production d'enregistrements sonores Agence de promotion Production de vidéoclips Technique de l'enregistrement

Tableau 5. Principales activités arrêtées selon les structures juridiques

	Activité arrêtée dans les dix dernières années	Activité arrêtée dans les cinq dernières années	Activité arrêtée dans les deux dernières années
Compagnies (au moins deux artistes)	Agence de spectacles Diffuseur de spectacle Maison de gérance	Agence de spectacles Producteur de spectacles Maison de gérance	Agence de spectacles Agence de promotion Distributeur de disques
Compagnies (moins de deux artistes)	Maison de disques Distributeur de disques	Agence de spectacles Producteur de spectacle Détaillant	Agence de promotions Diffusion de spectacles
Entreprises individuelles	Production de vidéoclips Maison de gérance Maison d'édition Technique de l'enregistrement	Agence de promotion Producteur de spectacles	Agence de spectacles Agence de promotion Agence de relations de presse Maison d'édition
Artistes propriétaires de bandes maîtresses	Agence de spectacles Distributeur de disques Agence de relations de presse Diffuseur de spectacles	Agence de promotion Agence de relations de presse Technique de l'enregistrement	Diffuseur de spectacles Distributeur de disques Producteur de spectacles
Artistes non-propriétaires de bandes maîtresses	<i>Données insuffisantes</i>		

Note : l'échantillon des répondants n'étant pas nécessairement représentatif de la composition du secteur, l'évolution des activités pourrait ne refléter que les choix stratégiques de certains joueurs. Ainsi, dans un contexte où le spectacle est une activité porteuse, on peut se demander pourquoi les activités d'agence de spectacles apparaissent délaissées par le cœur industriel. Les entretiens avec le secteur semblent néanmoins confirmer les tendances générales observées au travers du sondage.

D'autres activités ont été mises de côté soit pour se concentrer sur certains métiers, soit par nécessité économique (l'activité n'était plus rentable ou la demande était en baisse). En revanche, il faut noter qu'en comparaison avec les activités ajoutées au portefeuille de métiers, moins d'activités ont été arrêtées. Par exemple, pour chaque activité que les compagnies représentant au moins deux artistes ont signalé avoir arrêté, il y a eu 5,8 activités rajoutées. **Cela témoigne de la diversification des entreprises du secteur de la musique au Québec au cours des dix dernières années.**

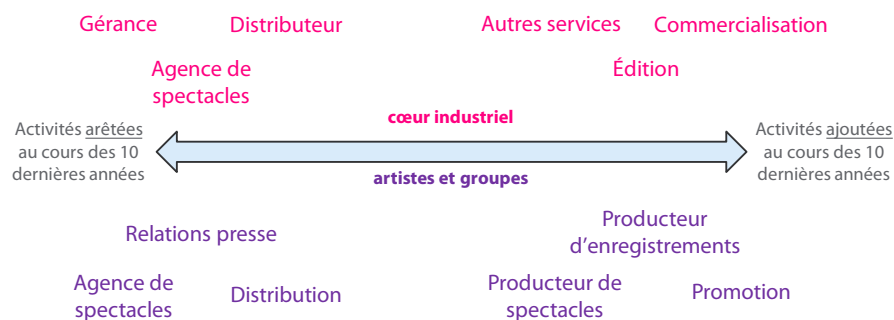
- Le tableau 5 indique que certaines parties prenantes du secteur de la musique se sont détachées des activités en relation avec le spectacle (agence, diffusion et production).
- Un nombre de compagnies d'au moins deux artistes ont signalé l'arrêt des activités de gérance. Les entretiens ont confirmé cette **pénurie de gérants** dans le secteur de la musique au Québec. Les entretiens révèlent la difficulté du métier de gérant et le défi pour les entreprises qui ont d'autres activités de dégager de la rentabilité de leur division de gérance.

Étant donné le rôle capital du gérant, notamment pour les artistes moins familiers avec les rouages de l'industrie et les notions juridiques, on peut imaginer que cette pénurie crée éventuellement une barrière à l'entrée pour la nouvelle génération d'artistes.

- **La promotion apparaît également dans les activités arrêtées, indiquant qu'une partie des entreprises et individus ont progressivement sous-traités ces métiers, tout comme les relations presses, à des agences spécialisées.** Un risque pourrait être que ces prestataires soient moins familiers avec le secteur de la musique et ses spécificités et que cette expertise se perde à plus long terme. Le fait est que le coût de la main-d'œuvre spécialisé en communication, notamment numérique, est souvent une barrière pour les entreprises du secteur qui préfèrent faire appel aux services d'une agence plutôt que d'augmenter leur masse salariale. Certaines entreprises font cependant le choix de garder (ou d'embaucher) cette expertise à l'interne étant donné l'impact significatif du marketing dans le secteur de la musique aujourd'hui.

La figure suivante résume les résultats des deux tableaux précédents et illustre les évolutions des activités des artistes et des entreprises du secteur de la musique au Québec.

Figure 13. Principales activités arrêtées et ajoutées



À retenir

- ⇒ Les compagnies d'au moins deux artistes ont intégré des activités d'édition dans les dix dernières années et semblent avoir délaissé la gérance et le rôle d'agent de spectacles.
- ⇒ Pour les individus, qu'ils aient ou non constitué une entreprise, ils sont engagés dans un nombre grandissant d'activités, notamment la production (spectacle et enregistrement) et la promotion.
- ⇒ Enfin, le secteur de la gérance semble s'être contracté ces dernières années à la suite de l'arrêt progressif de ces activités par les entreprises du secteur qui jugent la gérance pas assez porteuse. L'évolution du secteur de la gérance doit être surveillé par les joueurs et bailleurs de fonds étant donné le rôle crucial du gérant dans le développement des carrières artistiques.

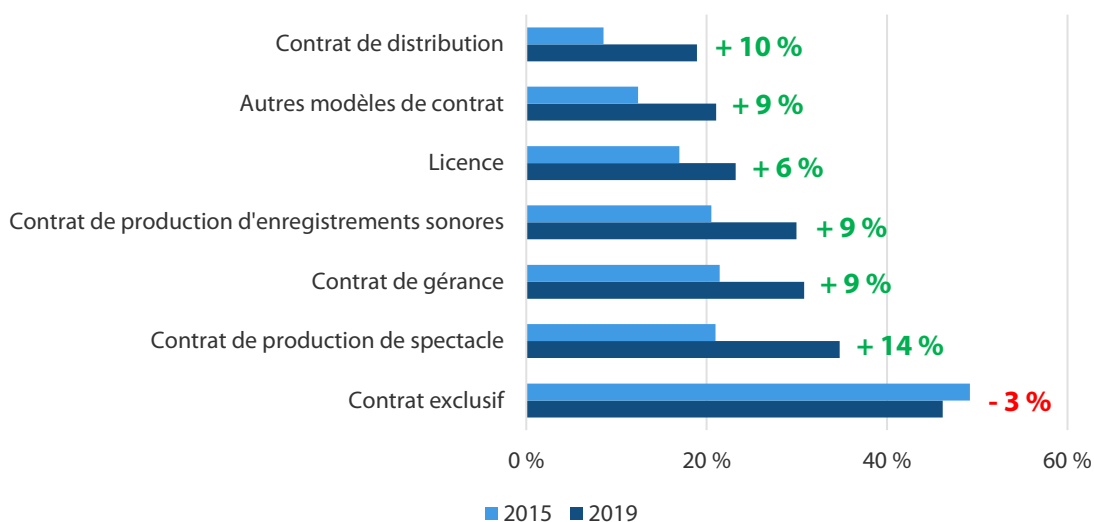
Incidence sur les pratiques contractuelles

Ces changements d'activités ont une incidence sur les pratiques contractuelles qui s'établissent entre les différents acteurs des chaînes de valeur. Le graphique suivant illustre cette évolution. Au cours de la période de 2015 à 2019, les compagnies représentant au moins deux artistes ont vu le poids de

contrats ciblant des activités spécifiques augmenter.¹¹ En parallèle, les relations se sont légèrement ouvertes, avec une baisse de 3 % des contrats d'exclusivité entre les artistes et les **compagnies de plus de deux artistes**.

Cela rejoint des conclusions tirées par le secteur lors des entretiens qui a souligné une transition vers une multiplicité de contrats plutôt qu'une approche globale à l'instar des contrats « 360 » privilégiés par les *majors*. Les chiffres modérés du graphique suivant indiquent que l'évolution n'est pas brutale, mais témoigne plutôt d'une tendance progressive.

Figure 14. Évolution des contrats gérés par les compagnies représentant au moins deux artistes entre 2015 et 2019



L'importance du spectacle (et du rôle de l'entreprise productrice de spectacle) dans l'industrie québécoise de la musique se confirme avec une hausse de 14 points en cinq ans de la part d'artistes signés chez les entreprises de catégorie 1 qui ont un contrat de production de spectacle.

De plus, les signaux qui semblent indiquer **une hausse de l'auto-production d'enregistrement sonores** peuvent être nuancés par ces résultats du sondage qui montrent qu'encore **au moins 30 % des artistes signés chez ces compagnies** (au moins deux artistes) en 2019 **ont conclu un contrat de production d'enregistrements sonores**, un chiffre en hausse de 9 points par rapport à 2015.

Parmi les artistes qui ont indiqué avoir une **micro-compagnie** (moins de deux artistes), une **entreprise individuelle** et **ceux sans structure juridique** reconnue, ce sont aujourd'hui la **licence** et le **contrat de distribution** qui sont le plus répandus comme l'indique la figure suivante. Ainsi une part importante de ces artistes semblent vouloir porter le risque de la production et déléguer le risque de la commercialisation à d'autres joueurs spécialisés dans la mise en marché. Les figures suivantes détaillent les types de contrats signés par les artistes de ces catégories.

¹¹ Dans une étude interne de 2017 (*Diagnostic des programmes vis-à-vis le phénomène de l'auto-production*), la SODEC signalait déjà (avec précaution étant donnée la qualité des sources) qu'en analysant le registre des contrats en vigueur du PADISQ, on pouvait retrouver 367 contrats qui faisaient la mention d'une licence, soit 11% des contrats différents inscrits au registre.

Figure 15. Contrats signés par les artistes ayant une micro-compagnie représentant moins de deux artistes

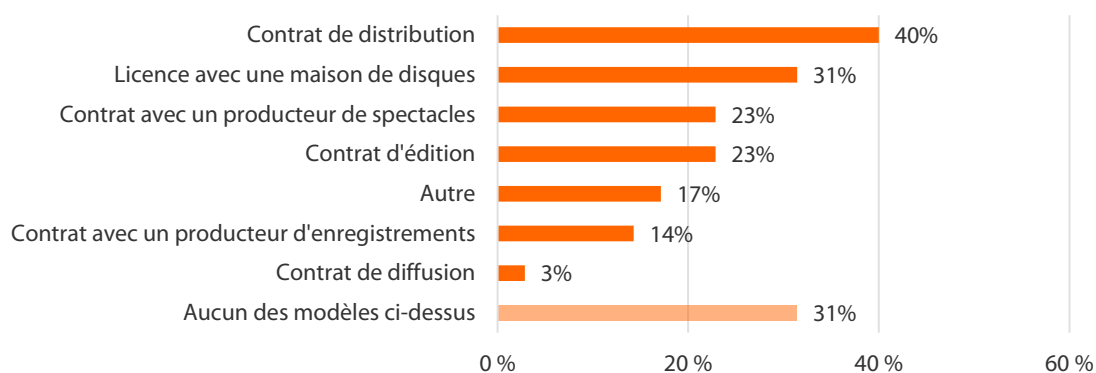


Figure 16. Contrats signés par les artistes ayant une entreprise individuelle

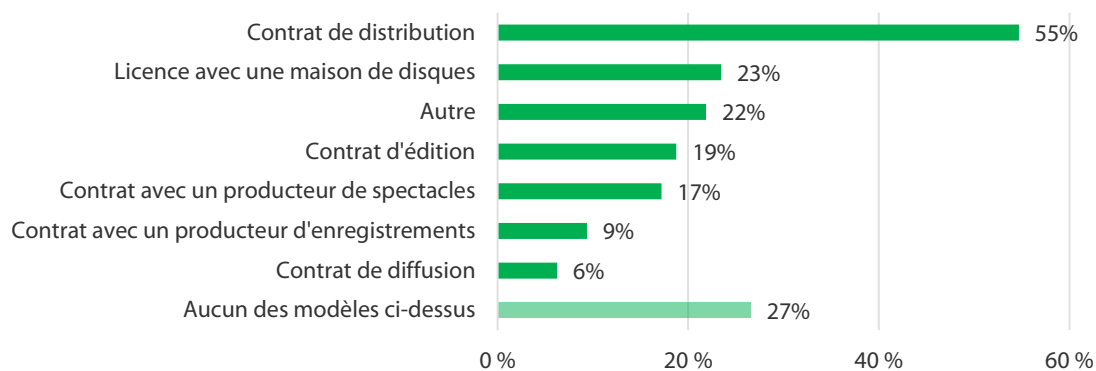
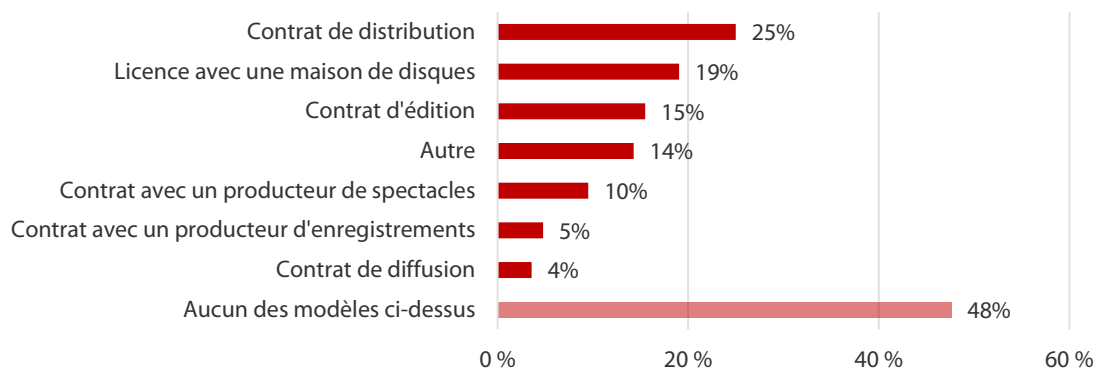


Figure 17. Contrats signés par les artistes sans structure juridique mais propriétaires de leurs bandes maîtresses



Note : Le terme « autre » dans ces graphiques renvoie notamment aux contrats occasionnels de piges (musique à l'image, auteurs-compositeurs, musiciens pigistes, réalisateurs, etc.).

Selon la catégorie, différentes portions de répondants ont indiqué ne pas avoir signé d'entente au moment du sondage. En particulier, près d'un artiste sur deux de la catégorie 4 n'avait pas de contrat d'après les résultats du sondage, ce qui pourrait suggérer que cette catégorie évolue peut-être davantage en marge de l'industrie et privilégie (par choix ou par contrainte) le « fait soi-même » et la rémunération à l'acte auprès de prestataires de service.

À retenir

- ⇒ L'industrie évolue progressivement vers davantage de contrats flexibles : non-exclusivité, services à la carte, etc.
- ⇒ Les artistes auto-produits (enregistrement) s'appuient encore sur le socle industriel et son expertise en communication pour la commercialisation de leurs productions. En particulier, si les artistes semblent s'impliquer dans la communication numérique, ils souhaitent en général être accompagnés pour la promotion sur les canaux plus traditionnels auxquels ont plus facilement accès les entreprises (par exemple, télévision, presse, radio).
- ⇒ Un nombre non négligeable (entre un quart et la moitié des répondants selon la catégorie) d'artistes auto-produits n'ont aujourd'hui pas de contrat avec des entreprises (partenaires) du secteur. Cela indique qu'une partie de cette communauté privilégie le « fait soi-même », par choix ou par contrainte.

4.2.5 Barrières au développement

Les participants au sondage ont été invités à identifier et à classer les cinq principaux facteurs qui sont perçus comme des freins au développement de leur entreprises, ou le cas échéant, de leur carrière.

Le tableau 3 résume ces informations. On apprend ainsi que :

- Les deux grands groupes (entreprises et artistes) estiment que le volume des subventions publiques n'est aujourd'hui pas suffisant pour faire face aux défis du secteur, d'autant plus que certains joueurs ne sont pas admissibles à certains programmes (voir résumé dans la partie 3.2).
- L'évolution du marché inquiète les joueurs du secteur au Québec : **la découvrabilité et les évolutions des habitudes de consommation sont des obstacles que le secteur peine à surmonter**. Malgré les nombreux programmes publics et publics-privés qui visent la commercialisation et la participation des entreprises et des artistes, il semblerait que ces activités pourraient être encore plus appuyées pour rendre le Québec plus compétitif sur le marché international.
- Par conséquent, **les compagnies doivent augmenter les budgets de développement pour voir leurs projets se détacher de la masse de contenu musical proposé sur les plateformes**.

Tableau 6. Barrières au développement des entreprises et au développement des carrières

	Barrières au développement (par ordre d'importance)
Compagnies (au moins deux artistes)	Accès limité au financement public (tous niveaux confondus) Problématiques de découvrabilité Hausse des coûts de développement des artistes Poids administratif Incertitude causée par la pandémie
Compagnies (moins de deux artistes)	Accès limité au financement public (tous niveaux confondus) Évolution des habitudes de consommation Problématiques de découvrabilité Hausse des coûts de développement des artistes Poids administratif
Entreprises individuelles	Accès limité au financement public (tous niveaux confondus) Réussir à trouver du temps pour créer Problématiques de découvrabilité Évolution des habitudes de consommation Endettement et problèmes de liquidités de l'entreprise
Artistes propriétaires de bandes maîtresses	Accès limité au financement public (tous niveaux confondus) Problématiques de découvrabilité Évolution des habitudes de consommation Réussir à trouver du temps pour créer Accès limité à l'investissement privé
Artistes non-propriétaires de bandes maîtresses	Incertitude causée par la pandémie Accès limité au financement public (tous niveaux confondus) Accès limité à l'investissement privé Problématiques de découvrabilité Évolution des habitudes de consommation

À retenir

- ⇒ La majorité des répondants au sondage souhaitent voir une évolution du soutien public (tant municipal, provincial et fédéral), notamment en ce qui concerne la variété des profils admissibles, le poids administratif des demandes, ou tout simplement les montants accessibles.
- ⇒ Les répondants signalent également de nombreuses difficultés liées à la commercialisation : découvrabilité, coût de développement, compréhension des habitudes de consommation, etc.

4.2.6 Facteurs décisifs dans le choix de structure des individus

Les résultats du sondage permettent de passer en revue les raisons derrière le développement des pratiques parallèles qui élargissent l'étendue du spectre de modèles d'affaires.

Les trois facteurs qui semblent motiver les choix de structure des individus sont : (i) la création artistique, (ii) les perspectives de développement de carrière et (iii) le contrôle des bandes maîtresses.

À côté de ces raisons qui expliquent **des changements volontaires** de modèle d'affaires, il existe un faisceau de facteurs qui poussent les individus à adopter de nouveaux modèles **par nécessité : (i) un rejet de l'écosystème industriel à la suite de possibles déceptions ou (ii) le sentiment de ne pas avoir d'autres solutions (par exemple en l'absence de partenariats).**

Ci-dessous, les raisons sont détaillées pour chaque catégorie.¹²

Micro-compagnies

Facteurs de choix	
Compagnies (moins de deux artistes)	Contrôle des bandes maîtresses et des droits Meilleure gestion de ma carrière Liberté artistique Rejet du système industriel Pour maximiser et mieux gérer les revenus

Lorsque les représentants de ces micro-compagnies sont interrogés sur leur satisfaction quant à leur modèle d'affaires :

- **62,5 %** souhaitent poursuivre les activités de leur entreprise mais se concentrer sur le développement de leur carrière personnelle.
- **20 %** souhaite poursuivre les activités de leur entreprise et la développer (par exemple représenter de nouveaux artistes).
- **17,5 %** considèrent l'entreprise comme une étape ou préféreraient être pris en charge plutôt que d'avoir leur propre entreprise.

¹² À noter que les compagnies de la catégorie 1 n'ont pas été soumises à ces questions, l'objectif étant ici de comprendre ce qui pousse les individus à diverger du cœur industriel. Ce qui ressort cependant des entretiens est que les individus de la catégorie 1 ont choisi leur structure car elle leur permettait d'atteindre leurs objectifs entrepreneuriaux, notamment en ce qui concerne les ressources humaines et financières. Le développement d'un portefeuille au-delà de deux artistes est vu comme une croissance naturelle de l'entreprise, parfois sans véritable choix conscient : ce modèle leur paraît être une évidence pour la mission qu'ils se sont donnés. Il faut cependant noter que des structures juridiques très différentes sont regroupées dans la catégorie 1, par exemple des sociétés par actions et des coopératives. Le choix de la structure s'aligne généralement sur la relation entre les artistes et les personnes qui contrôlent l'entreprise.

Entreprises individuelles

Facteurs de choix	
Entreprises individuelles	Liberté artistique Meilleure gestion de la carrière Contrôle des bandes maîtresses et des droits Volonté entrepreneuriale Sentiment de ne pas avoir le choix

De même, les gestionnaires d'entreprises individuelles ont indiqué à :

- **59 %** souhaitent poursuivre les activités de leur entreprise mais se concentrent principalement sur le développement de leur carrière personnelle.
- **25 %** souhaitent poursuivre les activités de leur entreprise et la développer (par exemple représenter de nouveaux artistes).
- **16 %** considèrent l'entreprise comme une étape ou souhaitent être pris en charge plutôt que d'avoir leur propre entreprise.

Artistes propriétaires de bandes maîtresses

Facteurs de choix	
Artistes propriétaires de bandes maîtresses	Liberté artistique Contrôle des bandes maîtresses et des droits Sentiment de ne pas avoir le choix Meilleure gestion de la carrière Rejet du système industriel

On retrouve un mélange de facteurs volontaires (liberté artistique, économique et stratégique) et de raisons non volontaires (rejet du système, sentiment de ne pas avoir le choix) chez les artistes auto-produits mais sans structure juridique.

Artistes non-propriétaires de bandes maîtresses

Facteurs de choix	
Artistes non-propriétaires de bandes maîtresses	Meilleure gestion de la carrière Sentiment de ne pas avoir le choix Pour se concentrer sur la création artistique Maximiser les revenus Pour toucher un plus grand public

Les artistes qui sont davantage intégrés à l'écosystème industriel semblent considérer cet écosystème non seulement comme plus performant (meilleure gestion de la carrière, revenus optimisés et meilleure visibilité) mais potentiellement comme la seule option envisageable (sentiment de ne pas avoir le choix). Il existe donc bel et bien une partie des artistes qui préfèrent s'appuyer sur l'environnement professionnel industriel et ne souhaitent pas se lancer dans une aventure

entrepreneuriale, ce qui renforce l'idée énoncé précédemment que les modèles ne doivent pas être opposés : ils cohabitent.

À retenir

- ⇒ Le choix de structure des individus est principalement motivé par la recherche de liberté artistique et les perspectives de carrière et d'affaires que semblent offrir ces modèles (par exemple, meilleurs retours sur investissement, transparence, etc.). Si cette observation peut faire penser que les dynamiques entrepreneuriales sont majoritairement alimentées par un besoin de voler de ses propres ailes, un éventail de raisons non-volontaires sont également mentionnées.
- ⇒ Certains artistes ont l'impression que leur modèle leur a été imposé par la structure de financement du secteur : en tant qu'individu, ils ou elles voient leur accès limité à certains programmes et doivent alors conclure des ententes avec des partenaires ou intermédiaires ou former leur propre entreprise.
- ⇒ Certains ont fait leur choix de modèle par défaut car ils n'ont pas trouvé de partenaire industriel qui développait l'offre musicale de niche qui leur correspond, ou inversement, car leur projet ne répondait pas aux attentes des entreprises.
- ⇒ Enfin, il existe chez certains individus un sentiment de méfiance vis-à-vis de l'écosystème industriel (souvent à la suite de déceptions dans le cadre de précédents contrats) qui freine leur volonté de collaboration étroite avec les entreprises.
- ⇒ Finalement, il faut rappeler que tous ces modèles cohabitent dans le secteur et sont parfois même cumulés par les entreprises ou individus selon les projets menés.

4.2.7 Données économiques

Dans cette partie, Nordicity présente les données économiques partagées par les participants au sondage et partage les leçons qui peuvent être tirées de ces statistiques.

Pour rappel, voici le nombre de répondants dans chaque catégorie¹³ :

	Catégorie 1 Compagnies (>2 artistes)	Catégorie 2 Compagnies (<2 artistes)	Catégorie 3 Entreprises individuelles	Catégorie 4 Artistes propriétaires	Catégorie 5 Artistes non propriétaires
N =	56	41	74	84	23
%	20 %	15 %	27 %	30 %	8 %

Les données économiques recueillies sont les données pour l'année 2019. Ainsi, les effets de la pandémie ne sont pas intégrés dans cette partie de l'analyse, ce qui permet d'avoir une vision sans

¹³ On rappelle que les entreprises de la catégorie 1 représentent au moins deux artistes, et que 50 % de cet échantillon représente même plus de 10 artistes, tandis ce que les autres catégories représentent en grande majorité des individus.

perturbation du profil des différentes catégories. L'équipe de projet reconnaît que la pandémie fait désormais partie de la nouvelle réalité, en revanche, étant donnée la grande partie de joueurs qui n'avaient pas intégré les changements que la pandémie a imposés sur le secteur en 2020, une analyse des données de l'année 2020 aurait pu donner un aperçu légèrement faussé du secteur.

Revenus autonomes

Penchons-nous tout d'abord sur les principales sources de revenus autonomes (c'est-à-dire hors subventions) pour les entreprises et artistes propriétaires de leur bandes maîtresses.

Tableau 7. Répartition des revenus autonomes des répondants pour l'année 2019, par catégorie

	Compagnies (>2 artistes)	Compagnies (<2 artistes)	Entreprises individuelles	Artistes propriétaires
Vente	14 %	11 %	8 %	4 %
Production de spectacles	25 %	29 %	15 %	15 %
Production de vidéoclips	1 %	1 %	0 %	0 %
Festival et événement	0 %	5 %	2 %	6 %
Diffusion de spectacles	7 %	0 %	10 %	25 %
Droits voisins	18 %	17 %	22 %	23 %
Streaming	5 %	3 %	5 %	3 %
Autres revenus d'édition	7 %	7 %	6 %	2 %
Promotion	2 %	2 %	4 %	0 %
Gérance	10 %	1 %	2 %	0 %
Gestion de salles	2 %	3 %	0 %	0 %
Autres revenus	10 %	21 %	26 %	21 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %

Des premières leçons peuvent être tirées du tableau ci-dessus :

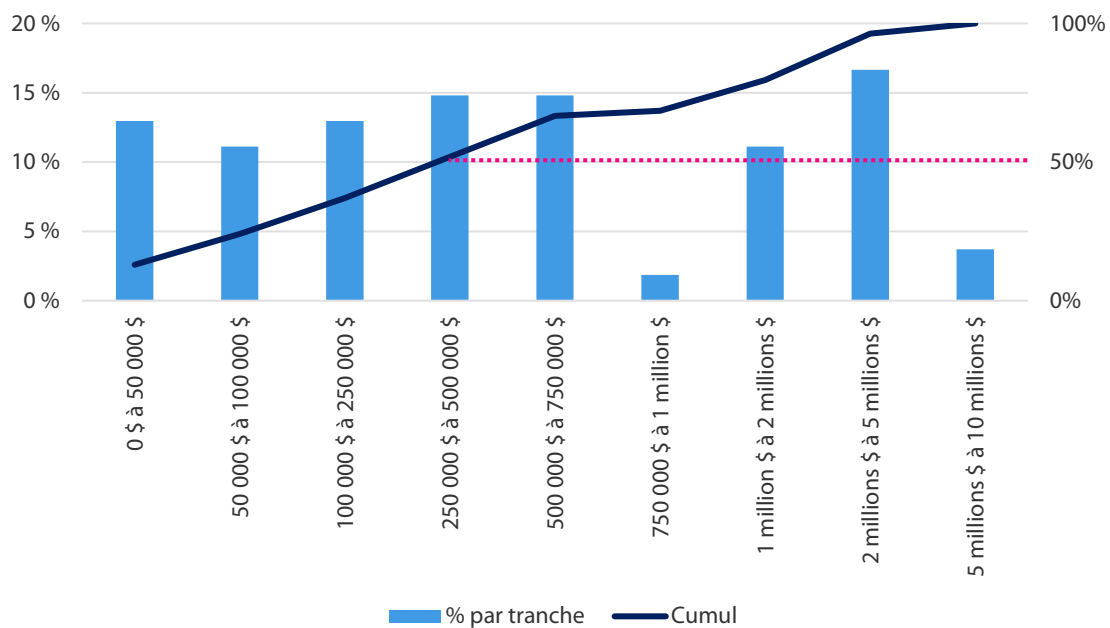
- Le secteur a indiqué que **dans les 20 dernières années, les revenus provenant de la vente d'enregistrements se sont érodés, poussant les artistes et entreprises à se recentrer sur le spectacle**. Les données du sondage valident cette hypothèse : le spectacle est bien le premier poste de revenus pour les compagnies, qu'elles représentent ou non plus de deux artistes. Entre la production et la diffusion, le spectacle représente au moins 37 % des revenus des répondants, auxquels pourraient être ajoutés la production de festivals ou d'événements et la gestion de salles de spectacle.
- Le sondage confirme également une tendance relayée par le secteur lors des entretiens : les **droits voisins sont un poste de revenus important**, tant pour les grandes compagnies que pour les plus petites entreprises qui ne concentrent leurs activités que sur le développement d'un ou d'une artiste. Les droits voisins représentent même près d'un quart des revenus des artistes auto-produits (enregistrement) sans structure juridique.
- Toujours en ligne avec les observations du secteur, **la diffusion en continu est un poste de revenus mineur (entre 3 % et 5%)**. Les revenus générés par les ventes physiques et numériques résistent encore, représentant jusqu'à 14 % des revenus des grandes compagnies.
- La catégorie « autres revenus » inclut principalement les droits d'auteur et d'autres sources plus marginales telles que le *merchandising*.

À retenir

- ⇒ Le sondage confirme les tendances du secteur : les revenus du secteur de l'enregistrement ont baissé alors que les revenus du secteur du spectacle se portent mieux.
- ⇒ Le secteur toute catégories confondues, tire la majorité de ses revenus des droits voisins (auxquels s'ajoutent les droits d'auteurs pour les artistes) et de la production et diffusion de spectacle.

Les graphiques suivants présentent en détail la répartition des répondants par tranche de revenus. Il faut noter que l'échelle est différente pour les compagnies représentant plus de deux artistes (qui produisent généralement des recettes plus importantes).

Figure 18. Répartition des revenus autonomes des compagnies représentant plus de deux artistes (catégorie 1), 2019



La catégorie des **compagnies qui ont indiqué représenter plus de deux artistes** rassemble des joueurs assez différents mais on peut voir que la répartition de ces entreprises par tranche de revenus est assez linéaire. À noter que 48% des entreprises de cette première catégorie qui ont répondu au sondage ont enregistré des revenus supérieurs à **500 000 \$**, ce qui indique le relatif dynamisme du cœur industriel du secteur.

La page suivante permet une comparaison plus directe de **trois autres catégories**. On peut rappeler que ces trois catégories (compagnies de moins de deux artistes, entreprises individuelles et artistes propriétaires de leurs bandes maîtresses sans structure juridique) **sont principalement, mais pas exclusivement, composées d'artistes qui auto-produisent leurs enregistrements et/ou leurs tournées** mais qui ont adopté différentes structures juridiques.

Figure 19. Répartition des revenus autonomes des compagnies représentant moins de deux artistes (catégorie 2), 2019

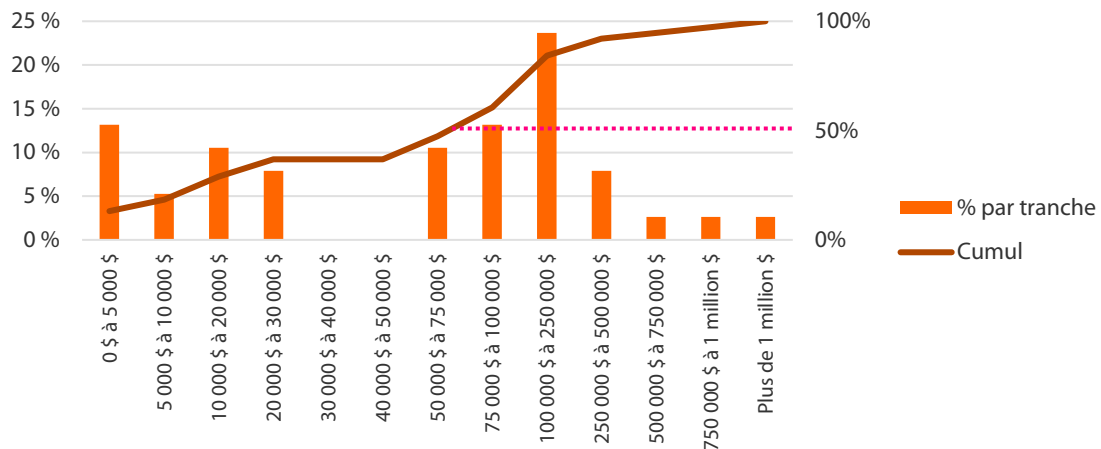


Figure 20. Répartition des revenus autonomes des entreprises individuelles (catégorie 3), 2019

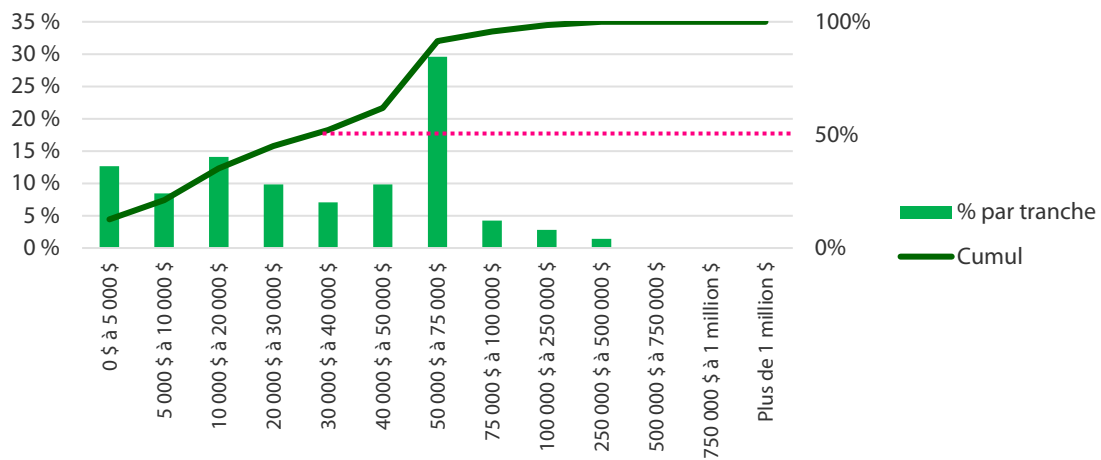
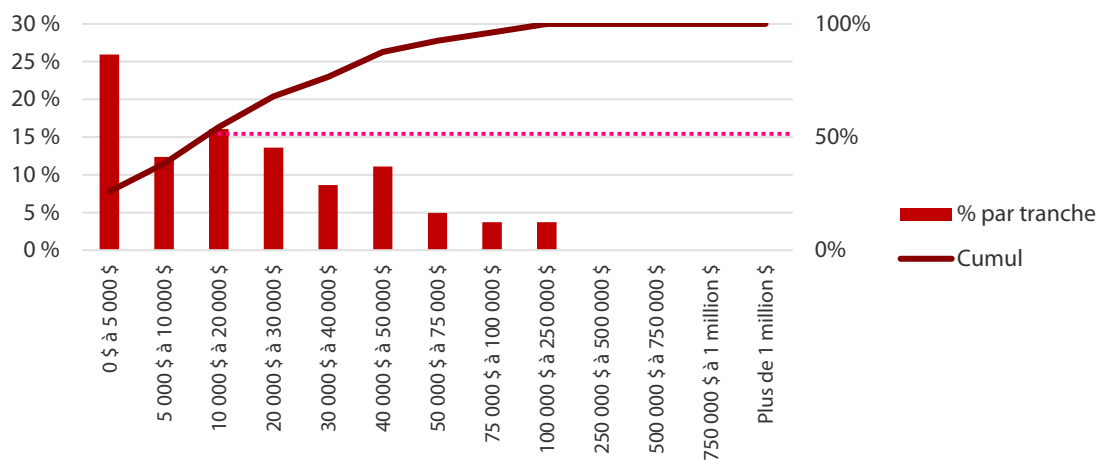


Figure 21. Répartition des revenus autonomes en musique des artistes propriétaires de leurs bandes maîtresses sans structure juridique (catégorie 4), 2019



La médiane des données de revenus (ligne en pontillés roses dans les graphiques ci-dessus) met en lumière des faits intéressants :

- 47 % des **micro-compagnies** ont enregistré des revenus inférieurs à **75 000 \$**.
- 52 % des **entreprises individuelles** ont enregistré des revenus inférieurs à **40 000 \$**.
- 54 % des **artistes sans structure juridique et propriétaires de leurs bandes maîtresses** ont enregistré des revenus inférieurs à **20 000\$**.

Cela peut suggérer un niveau de succès commercial plus avancé chez les artistes qui ont créé une entreprise. Cette analyse **ne porte aucun jugement artistique sur les productions des artistes sans structure juridique et ne veut pas dire que ces artistes ne devraient pas être considérés comme professionnels**. L'analyse semble seulement confirmer les données de répartition des stades de carrière (partie 4.2.2) qui soulignaient le fait que le groupe des artistes sans structure juridique de la catégorie 4 serait composé davantage d'artistes émergents. Les artistes plus avancés dans leur carrière ont plus de chance de réaliser des ventes plus importantes ou un plus grand nombre de dates de spectacle, ce qui a une incidence directe sur leurs revenus. Une interprétation pourrait être que lorsque les artistes émergents gagnent de l'expérience et rencontrent le succès, ils sont plus susceptibles de créer une entreprise pour centraliser la gestion de leurs affaires : les sources de revenus se complexifient, les interlocuteurs se multiplient, ils décident alors d'établir une entreprise qui leur permettra de simplifier les relations avec les différentes parties prenantes.

On peut d'ailleurs observer qu'une part minoritaire mais notable (10 %) des artistes qui ont établi une société par action (catégorie 2) a indiqué avoir généré des revenus supérieurs à 500 000 \$ pour l'année 2019, une compétitivité comparable aux entreprises de catégorie 1. On ne note cependant aucun répondant pouvant justifier d'un tel succès dans les autres catégories.

À retenir

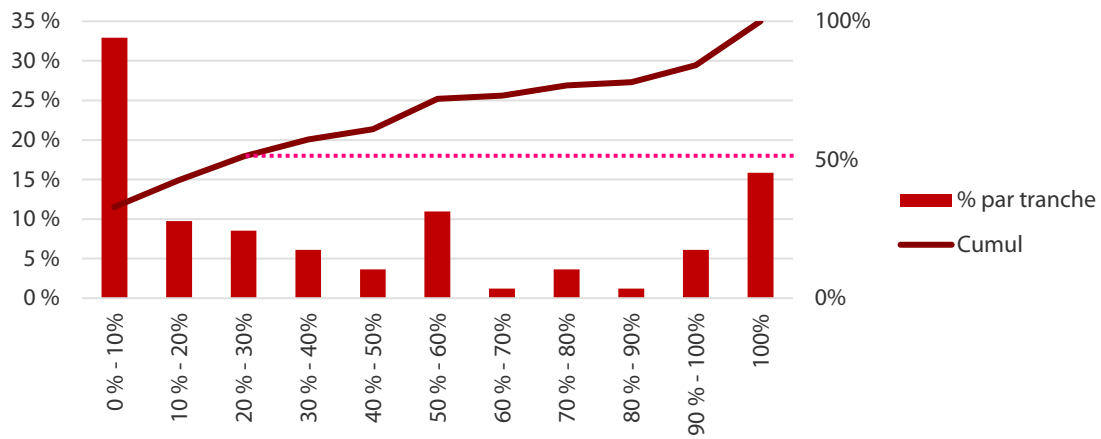
- ⇒ Le sondage révèle des profils de revenus très variés chez les artistes auto-produits.
- ⇒ Les micro-compagnies (sociétés par action représentant moins de deux artistes hors actionnaires) témoignent d'une activité plus importante que les autres catégories portées par des individus.
- ⇒ En avançant dans leur carrière, les artistes peuvent être susceptibles de créer des entreprises. Ainsi, la relève entrepreneuriale pourrait provenir d'une part des artistes émergents.

Revenus provenant des activités du secteur de la musique chez les artistes sans structure juridique

Renforçant cette idée de succès relatif, on peut aussi s'intéresser aux revenus générés par la musique pour les individus sans structure juridique (auto-produits ou non).

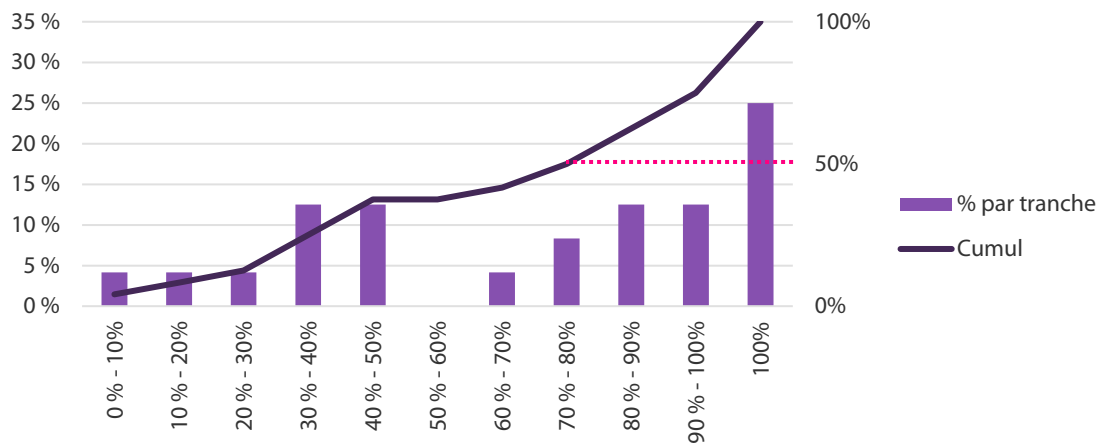
Comme l'indique le graphique suivant, pour **61 %** des **artistes sans structure juridique auto-produits**, les activités du secteur de la **musique représentaient moins de 50 % de leurs revenus** annuels totaux. Seule une part minoritaire de ces artistes (23%) a indiqué recevoir au moins 80% de leurs revenus personnels annuels du secteur de la musique, ce qui indique tout de même un certain succès commercial dans cette catégorie.

Figure 22. Part des revenus provenant du secteur de la musique pour les artistes propriétaires de leurs bandes maîtresses sans structure juridique (catégorie 4), 2019



Le profil est légèrement différent pour les **artistes interprètes sans structure juridique** enregistrée : ce sont ici **63 % des répondants qui génèrent plus de 80 % de leurs revenus personnels de leur activité dans le secteur de la musique**. Les artistes de cette catégorie sont davantage intégrés à l'industrie, souvent sous contrat d'artiste, voire « 360 » et ont donc ainsi déjà démontré, dans une certaine mesure, leur succès commercial, faisant de la musique leur activité principale et rencontrant un succès relatif.

Figure 23. Part des revenus provenant du secteur de la musique pour les artistes qui ne sont pas propriétaires de leurs bandes maîtresses et qui n'ont pas de structure juridique (catégorie 5), 2019



À retenir

- ⇒ Près des deux tiers des artistes sans structure juridique auto-produits ont déclaré que la musique n'est pas leur activité principale : c'est-à-dire qu'ils tirent moins de la moitié de leurs revenus du secteur.

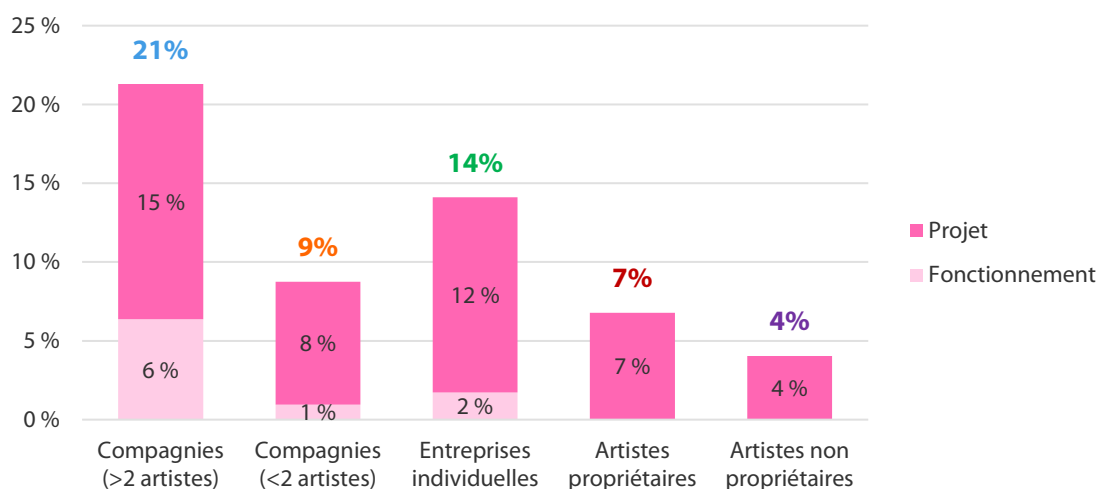
Revenus publics

Les revenus publics, c'est-à-dire les subventions et crédits d'impôts reçus par l'entreprise aux niveaux municipal, provincial et fédéral (par exemple, SODEC, Musicaction, FACTOR, Radiostar, etc.), est un facteur déterminant dans le développement du secteur de la musique au Québec.

Comme observé dans la partie 2.2, il existe des enveloppes visant le financement de projet et d'autres permettant de renforcer le fonctionnement des entreprises du secteur. Le graphique suivant présente la part des revenus totaux des répondants provenant de subventions et crédits d'impôts. Par définition, les artistes sans structure juridique enregistrée (catégories 4 et 5) ne peuvent accéder à ces enveloppes de fonctionnement destinées aux entreprises pouvant justifier d'un certain niveau d'investissement et d'activité dans le secteur. C'est pourquoi les subventions visant le fonctionnement sont principalement reçues par des entreprises représentant plus de deux artistes (catégorie 1) qui sont plus importantes en taille de portefeuille d'artistes, de revenus et de dépenses (et là encore, seule une poignée de compagnies sont admissibles).

Les **compagnies de catégorie 1** qui ont répondu au sondage ont d'ailleurs indiqué que **plus de 20 % de leurs revenus provenaient de subventions et crédits d'impôts** en 2019, ce qui souligne l'importance capitale des programmes d'aide publique dans l'équilibre financier de ces entreprises qui constituent un socle majeur du secteur de la musique au Québec. Il convient de noter que l'étude de la situation financière des entreprises du PADISQ indique que les aides publiques représentaient 15 % du chiffre d'affaires des 106 entreprises ayant bénéficié du soutien du PADISQ en 2018-2019, donc avant la période de la COVID-19. Cette différence peut s'expliquer par l'échantillon des répondants au sondage.

Figure 24. Poids des revenus publics (SODEC, Musicaction, FACTOR, Radiostar, crédit d'impôt, conseils des arts, etc.) dans les revenus totaux des répondants, 2019



Le poids des contributions publiques est moins important pour les autres catégories étudiées (bien qu'elles représentent tout de même 14 % du chiffre d'affaires des entreprises individuelles). Cela peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Les joueurs de ces catégories sont en effet souvent des artistes ou groupes qui s'appuient principalement sur les aides des conseils des arts (municipaux, provincial et fédéral), de certains programmes fédéraux, tels que Radiostar et Musicaction, ou sur les crédits d'impôts. En revanche, tous ces joueurs ne peuvent pas toujours justifier des critères d'admissibilité pour accéder à certaines sources de financement public (par exemple, l'accompagnement par un distributeur reconnu accrédité par Musicaction).

Une seconde raison peut être que certains joueurs ne font simplement pas de demande de subvention. Les personnes interrogées dans le cadre de cette étude ont souligné le temps que prend la rédaction d'un dossier de subvention pour se retrouver parfois devant un refus (dans le cas d'une sélection par un jury) ou pour recevoir un montant qui ne couvre qu'en partie les dépenses engagées. Face à ces observations, certains artistes ne prennent plus la peine de remplir des demandes de subvention pour se concentrer sur leurs revenus autonomes.

Notons également qu'il s'agit ici d'une comparaison relative entre les catégories d'entreprises. Les entreprises de la catégorie 1 percevant des chiffres d'affaires plus importants (et enregistrant des dépenses plus importantes), une analyse nominale du **volume de subventions** publiques montrerait qu'une majeure partie du financement public est perçue par les entreprises de catégorie 1. Bien entendu, cette analyse confirmerait des différences d'un bailleur de fonds à l'autre selon leurs objectifs et leur clientèle (se référer à la cartographie du financement de la partie 2.3 et à l'annexe B).

À retenir

- ⇒ Les compagnies de plus de deux artistes, soit le cœur industriel du secteur, sont les principaux bénéficiaires des programmes de financement public, ce qui ne signifie pas pour autant que les autres catégories ne reçoivent aucun soutien public.
- ⇒ Les artistes signalent qu'ils se sentent limités dans leur admissibilité à certains programmes ou dans le volume qui leur est accordé, ce qui motive parfois leur choix de modèle (par exemple, choisir une entente avec un producteur pour recevoir une subvention pour un projet donné).

Dépenses

Une analyse miroir peut être effectuée pour les dépenses enregistrées par les entreprises et individus du secteur de la musique en 2019.

Tableau 8. Répartition des dépenses des répondants pour l'année 2019, par catégorie

	Compagnies (>2 artistes)	Compagnies (<2 artistes)	Entreprises individuelles	Artistes propriétaires
Production d'enregistrements sonores	15%	22%	27%	38%
Production de spectacles	22%	19%	11%	8%
Production de vidéoclips	4%	4%	4%	5%
Production de festivals ou d'événements	0%	2%	1%	1%
Diffusion de spectacles	5%	3%	3%	4%
Activités d'édition	6%	2%	4%	7%
Promotion et mise en marché	13%	11%	13%	9%
Gérance d'artistes	9%	1%	6%	1%
Gestion de lieux de diffusion	2%	3%	0%	1%
Frais d'exploitation et dépenses administratives	21%	7%	16%	5%
Frais de subsistance, frais de séjour	0%	15%	13%	11%
Autres dépenses	4%	12%	3%	9%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

- La production de spectacles et d'enregistrements est le premier poste de dépenses pour toutes les catégories.
- Comme souligné par les personnes et entreprises interrogées, le poids de la mise en marché dans le budget ne cesse d'augmenter : les **compagnies d'au moins deux artistes** ont presque autant investi dans la production d'enregistrements sonores que dans la mise en marché et la promotion. Cette observation renforce l'idée que la découvrabilité et la mise en relation avec les publics est l'un des défis majeurs du secteur.
- Plus de 20 % des dépenses des **compagnies d'au moins deux artistes** sont dédiés au frais d'exploitation et autres dépenses administratives.¹⁴
- Chez les artistes, qu'ils aient établi une entreprise ou non, les frais de subsistance et de séjour demeurent un poste important de dépenses (entre 11 % et 15 %)
- Les **artistes sans structure juridique et propriétaires de leur bandes maîtresses** dépensent plus de la moitié de leur budget dans la production d'enregistrements, de spectacle et de

¹⁴ À noter que l'étude du PADISQ indiquait que cette proportion était encore plus importante chez les 106 bénéficiaires du programmes (32 % en 2018-2019).

vidéoclips. En revanche, l'analyse qui suit montre que cette catégorie a un volume de dépenses relativement bas.

À retenir

- ⇒ Malgré la baisse des coûts (notamment pour l'enregistrement), les activités de production demeurent le premier poste de dépenses du secteur.
- ⇒ Comme confirmé par le secteur : la promotion et la mise en marché demandent des investissements conséquents (environ 11 % du budget pour toutes les catégories).

Les graphiques qui suivent présentent la répartition des répondants par tranche de dépenses pour l'année 2019, par catégorie.

Ici encore les [compagnies représentant plus de deux artistes](#) présentent une répartition relativement linéaire en ce qui concerne leurs dépenses. À noter que 49% des entreprises de cette première catégorie qui ont répondu au sondage ont enregistré des dépenses supérieures à 500 000 \$, en alignement avec les revenus autonomes déclarés précédemment.

Figure 25. Répartition des dépenses des compagnies représentant au moins deux artistes (catégorie 1), 2019

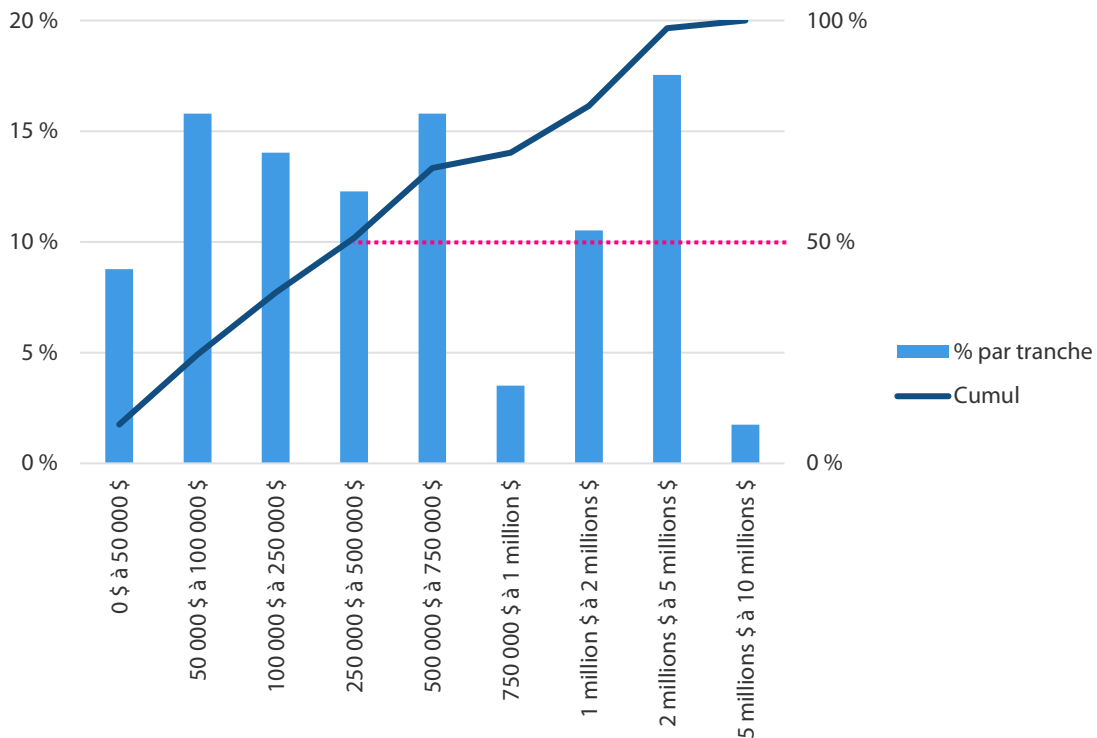


Figure 26. Répartition des dépenses des compagnies représentant moins de deux artistes (catégorie 2), 2019

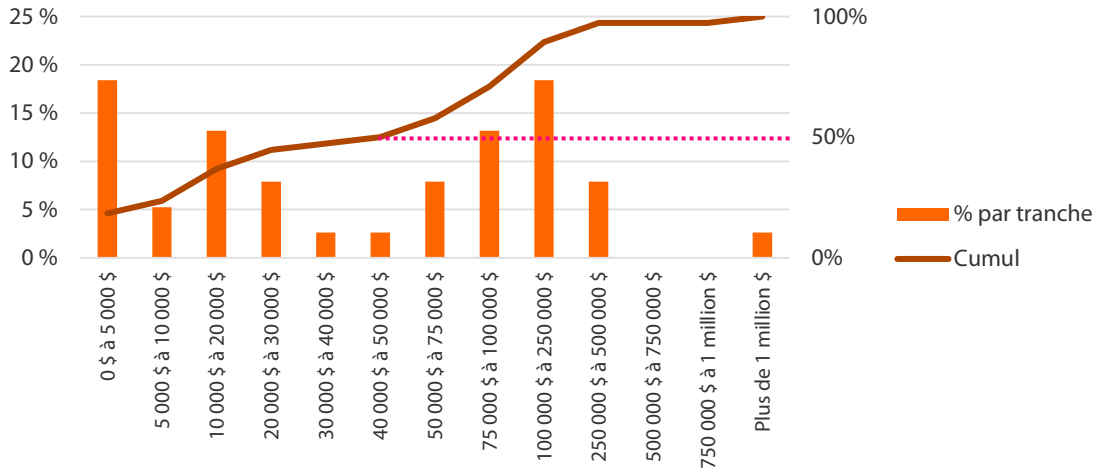


Figure 27. Répartition des dépenses des entreprises individuelles (catégorie 3), 2019

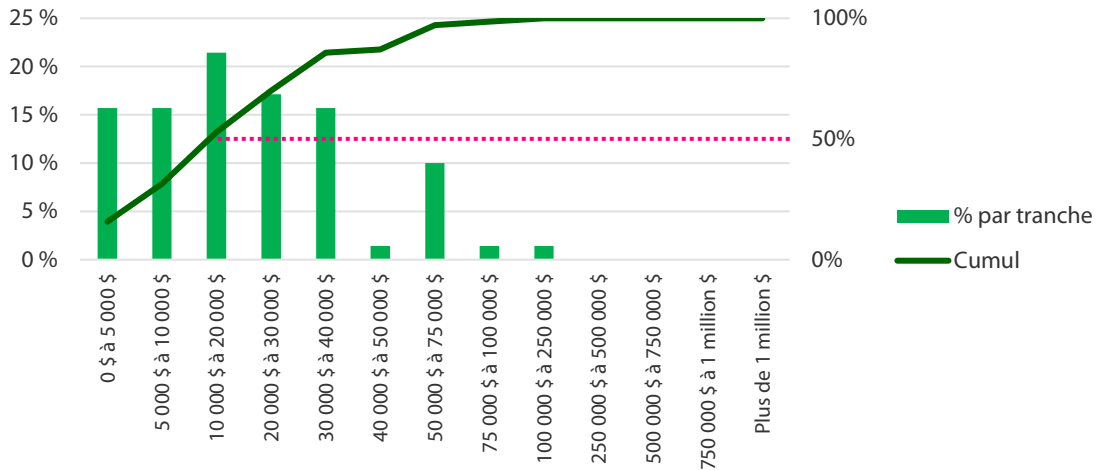
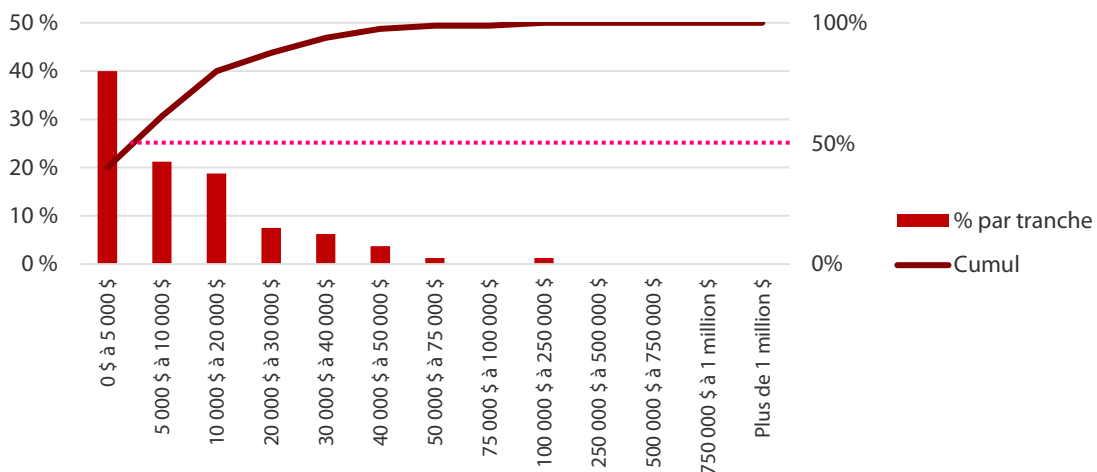


Figure 28. Répartition des dépenses des artistes propriétaires de leurs bandes maîtresses et sans structure juridique (catégorie 4), 2019



Une analyse des médianes des données de dépenses (ligne en pontillés roses) souligne les différences des volumes dépensés par les catégories suivantes.

- 50 % des **micro-compagnies** ont enregistré des dépenses inférieures à **50 000 \$**.
- 53 % des **entreprises individuelles** ont enregistré des dépenses inférieures à **20 000 \$**.
- 61 % des **artistes sans structure juridique et propriétaires de leurs bandes maîtresses** ont enregistré des dépenses inférieures à **10 000\$**.

On remarque alors que là où les dépenses et revenus sont alignés pour la catégorie 1, les autres catégories ont déclaré **des dépenses en moyenne inférieures à leurs revenus** autonomes. Deux conclusions sont possibles en s'appuyant sur ces données brutes : ces joueurs **investissent moins** dans le secteur de la musique, mais leurs investissements semblent être **plus efficaces**. La réalité est très certainement plus complexe et les sociétés réalisent des investissements diversifiés avec des retours qui ne sont pas nécessairement quantifiables sur la base des chiffres bruts.

L'analyse des dépenses peut également être croisée avec le stade de carrière des répondants. En particulier, pour les **artistes de la catégorie 4** dont la quasi-intégralité des répondants a déclaré avoir dépensé moins de 40 000 \$ en 2019. Il peut s'agir d'artistes émergents qui commencent seulement à investir sur leur carrière ou bien d'artistes pour lesquelles la musique ne représente pas le secteur d'activité principal (une hypothèse alors confirmée par l'étude des revenus provenant du secteur de la musique réalisée plus haut).

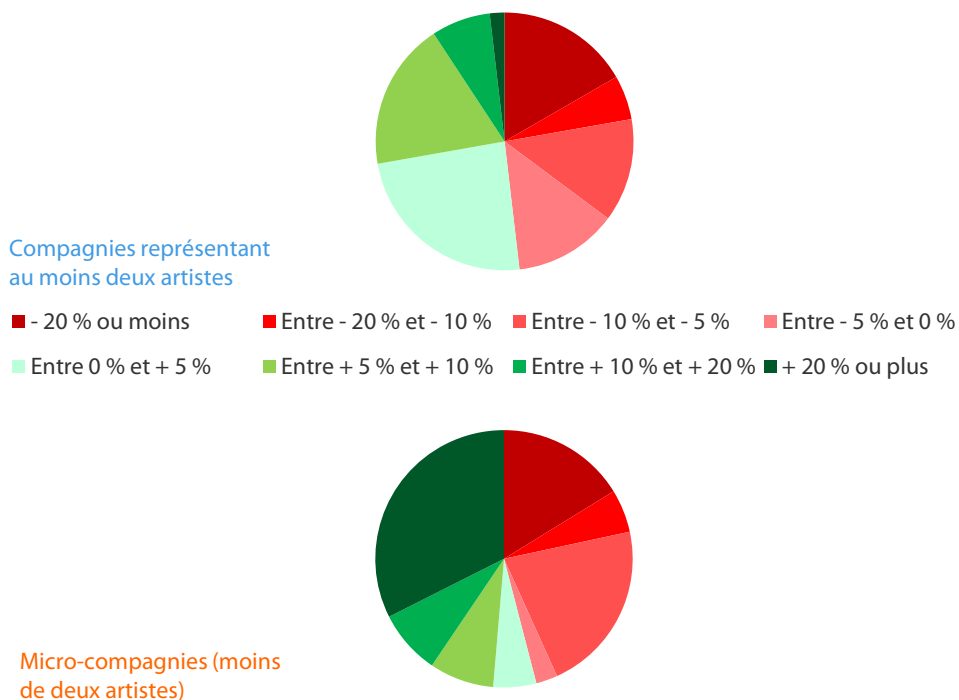
À retenir

- ⇒ Les catégories principalement portées par des artistes en auto-production ou ayant exploré l'auto-production semblent dépenser proportionnellement moins que les petites et moyennes compagnies du secteur lorsque l'on compare les recettes et les dépenses.
- ⇒ En revanche, cet écart entre les dépenses et les revenus pourrait indiquer que les micro-compagnies et entreprises individuelles ont des investissements proportionnellement plus efficaces (ou moins risqués) produisant de meilleurs retours que les compagnies du cœur industriel. À noter que le cœur industriel fait généralement face à des frais fixes plus élevés (par exemple, bureaux, employés à temps plein, etc.), ce qui peut expliquer les écarts observés.

Marge bénéficiaire

Les catégories 1 et 2 semblent donc être celles qui ont un impact économique direct plus important parmi les cinq catégories étudiées. Non seulement elles dépensent davantage, mais leurs chiffres d'affaires sont également plus élevés. L'analyse de la marge bénéficiaire apporte une dimension supplémentaire à cette observation.

Figure 29. Répartition des marges bénéficiaires des répondants des catégories 1 et 2 pour l'année 2019



- On peut tout d'abord souligner que pour ces deux catégories, il y a la même proportion de compagnies qui ont enregistré des bénéfices et de compagnies qui ont enregistré des pertes : respectivement 52 % et 48% pour la catégorie 1 et 53 % et 47 % pour la catégorie 2.
- Les **compagnies d'au moins deux artistes** peuvent être découpées en trois tiers relativement équitablement proportionnés : 37 % des entreprises ont déclaré une marge entre - 5 % et + 5 %, 36 % une perte plus importante et 28 % des profits supérieurs à + 5 %.
- La catégorie des **micro-compagnies** est **plus déséquilibrée**, avec une portion importante d'entreprises très profitables, et un autre bloc d'entreprises enregistrant une marge très négative : seuls 8 % des entreprises ont déclaré une marge entre - 5 % et + 5 % alors que 43 % ont annoncé des pertes plus importantes et 48 % des profits supérieurs à + 5 %.
- Il y a en revanche pour la **catégorie 1** une asymétrie entre les entreprises qui ont déclaré une marge très positive (2 % seulement) et les entreprises qui ont déclaré une marge très négative (17 %). **Pour les micro-compagnies, une autre asymétrie se dégage avec un tiers d'entreprises très performantes qui vient contrebalancer les 16 % de compagnies en forte perte.**

Pour nuancer la comparaison, notons qu'en valeur nominale, les entreprises qui représentent plus de deux artistes dégagent des bénéfices (ou des pertes) plus importants. Le plus faible volume de revenus et de dépenses des micro-compagnies exacerbe les marges qui se retrouvent poussées vers les catégories extrêmes (- 20 % ou + 20 %) plus rapidement.

Ajoutons enfin à cette analyse que les **compagnies représentant au moins deux artistes** ont accès à davantage de financement public (21 % de leurs revenus contre 9 % pour les **micro-compagnies**). Cette indication souligne l'importance cruciale des subventions pour les deux catégories de

compagnies, mais encore plus pour la catégorie 1 dont une part importante d'entreprises ne seraient pas à l'équilibre voire déficitaire sans cette source de revenus.

À retenir

- ⇒ L'analyse des marges rappelle l'importance des interventions publiques dans la santé économique du secteur, particulièrement pour les petites et moyennes entreprises. Les subventions permettent au cœur industriel de soutenir des projets potentiellement moins porteurs ou plus risqué. Ainsi, les subventions participent à la diversité de l'offre musicale au Québec.
- ⇒ Les micro-compagnies se polarisent entre un bloc très lucratif et un bloc qui enregistre des pertes significatives. Les compagnies faisant affaires avec au moins deux artistes semblent plus stables, avec un tiers d'entreprise près de l'équilibre et un autre tiers plus lucratif.

Emploi

L'impact des répondants sur l'emploi peut être étudié selon deux dimensions à savoir l'emploi direct (les individus employés par l'entreprise) et l'emploi indirect (les fournisseurs de services auxquels font appel les artistes et les entreprises du secteur (voire chaînes de valeur de la partie 2)).

	Emploi direct	Prestataires de service
Compagnies (>2 artistes)	6	Données insuffisantes
Compagnies (<2 artistes)	1	12
Entreprises individuelles	1	10
Artistes propriétaires		8
Artistes non-propriétaires		3

Tout d'abord, le sondage confirme les données disponibles sur la taille des entreprises du secteur. La première catégorie, bien qu'elle représente une part importante de l'activité industrielle du secteur, n'est pas pourtant constituée de grandes entreprises. **En effet le secteur de la musique au Québec, c'est avant tout des petites et moyennes entreprises** qui emploient en moyenne six personnes à temps plein d'après le sondage. L'état des lieux de l'industrie québécoise de la musique publié par l'ADISQ en 2017, indiquait alors que 81 % des entreprises du secteur comptaient quatre employés ou moins, une proportion qui est demeuré relativement stable depuis 2009.¹⁵

À ce cœur industriel de petites et moyennes entreprises établies s'ajoute un ensemble de micro-entreprises et de joueurs sans structures juridiques : ce que nous avons désigné comme les catégories 2 à 5 dans ce rapport. Cette analyse montre une nouvelle fois que parmi ces catégories, les **compagnies représentant moins de deux artistes sont les plus actives dans la mesure où elles ont indiqué avoir recours à davantage de prestataires de services**. Ceci est en accord avec les

¹⁵ ADISQ. Février 2017. [État des lieux de l'industrie québécoise de la musique](#). Ces données concernent les membres producteurs de l'ADISQ.

dépenses plus élevées de cette catégorie comme observé précédemment. De façon intéressante, même les **artistes interprètes** qui sont plus intégrés à l'écosystème industriel ont indiqué faire eux aussi appel à des fournisseurs de service, ce qui fait écho à l'évolution des activités mentionnée dans la partie 4.2.4 de ce rapport.

Bien que les données soient insuffisantes pour les **compagnies d'au moins deux artistes**, les entretiens et l'analyse des changements dans les portefeuilles d'activités nous indiquent que les entreprises de la catégorie 1 ont aussi recours à des prestataires de services. Il ne faut en effet pas nécessairement conclure de ce tableau que les catégories 2 à 4 emploient finalement davantage de personnes : les prestataires de services interviennent sur des missions ponctuelles et ne sont pas des employés à plein temps des entreprises de ces catégories. De plus, un prestataire de service peut travailler pour plusieurs artistes. En d'autres termes, il ne faut pas par exemple compter 12 prestataires de services pour chaque compagnie de catégorie 2 car il peut y avoir des recoupements entre deux compagnies.

Il est en revanche intéressant de noter qu'un véritable réseau s'est créé dans le secteur de la musique au Québec. Quelle que soit leur catégorie, aucune entreprise, aucun individu n'agit seul. Tous ces joueurs forment un écosystème créatif, technique et administratif de partenaires et de fournisseurs de services qui est activé selon les besoins de chaque projet. Les entretiens ont même révélé que certains individus endossent même une double casquette, parfois artistes, parfois fournisseurs de services afin de faire partager leur expertise aux autres joueurs du secteur.

À retenir

- ⇒ Les données d'emploi direct nous rappelle que le secteur de la musique au Québec est principalement constitué de micro, petites et moyennes entreprises.
- ⇒ Au fil des années et avec le développement de contrats plus flexibles s'est développé un réseau de prestataires de services. Aujourd'hui, le tissu industriel s'est complexifié : les relations se multiplient et évoluent selon les besoins des artistes et des entreprises.

Nombre de projets

Les participants du sondage ont été interrogés sur le nombre de projets menés au cours de l'année 2019.

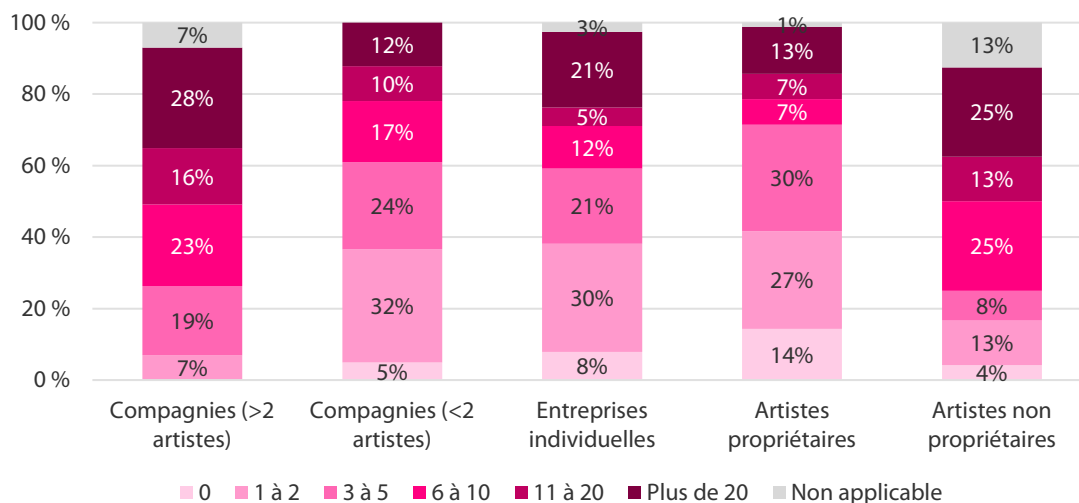
L'indicateur suivant est à prendre avec précautions pour plusieurs raisons.

Tout d'abord la définition de projet peut varier d'un répondant à un autre. Les lignes directrices du sondage indiquaient qu'un projet était entendu comme la parution d'enregistrements sonores (par exemple un single, EP, album, etc.), de vidéoclips, la production de spectacles (un projet par production et non un projet par date), etc. Dans cette mesure, les projets sont difficilement comparables les uns avec les autres, et certains joueurs vont même jusqu'à considérer une campagne de promotion comme un projet en soi, étant donné les ressources et efforts que cela peut demander.

De plus, un projet peut prendre plusieurs années à réaliser. L'année 2019 a donc pu être pour certains répondants une année creuse dans le sens où moins de projets sont arrivés à maturité (par exemple, la sortie d'un album) sans pour autant vouloir dire que l'activité était au ralenti (développement, enregistrement, préparation de spectacle, etc.).

Néanmoins, une fois ces nuances apportées, le graphique suivant peut donner un aperçu du niveau d'activité des différentes catégories de répondants.

Figure 30. Répartition du nombre de projets réalisés en 2019, par catégorie



Sans surprise, ce sont les compagnies d'au moins deux artistes qui ont vu aboutir davantage de projets, ne serait-ce que par le nombre d'artistes qu'elles représentent. Il peut être plus pertinent de comparer les autres catégories (2 à 5). Remarquons d'abord que la répartition pour les **artistes non propriétaires de leurs bandes maîtresses** est relativement similaire à la répartition des **compagnies représentant au moins deux artistes**. Cela paraît logique dans la mesure où cette catégorie d'artistes travaille la plupart du temps main dans la main avec ces entreprises. Il n'est certes pas rare non plus pour les individus des catégories 2 à 4 de travailler avec ces entreprises, mais le sondage et les entretiens indiquent qu'ils mènent également des projets en dehors de ce cercle industriel, expliquant pourquoi la répartition diffère des deux autres catégories.

Au moins 20 % des répondants des catégories 2, 3 et 4 ont réalisé plus de 10 projets en 2019, ce qui est à souligner lorsque l'on considère qu'il s'agit d'individus seuls ou de micro-entreprises. On peut croiser cette observation avec les données de dépenses précédemment examinées. Les **artistes sans structure juridique et auto-producteurs** se démarquaient par leur plus faible volume de dépenses : on peut alors penser que les projets portés par les artistes de cette catégorie étaient en moyenne de moindre envergure. En effet, la part d'artiste ayant réalisé au moins 10 projets est pratiquement la même pour la catégorie des **micro-compagnies** et la **catégorie 4** (respectivement 22 % et 20 %), mais les dépenses moyennes bien différentes. Ainsi, au-delà du nombre de projets, il faut considérer l'impact moyen de chacun de ces projets.

Enfin, le fait que les catégories 2 à 4 aient accès uniquement au financement de projets (voir plus haut), qui plus est avec un plafond pour chaque subvention et parfois une sélection par jury, peut expliquer pourquoi ces individus vont chercher à réaliser un plus grand nombre de projets. À cela s'ajoute le fait qu'ils investissent (dans une certaine mesure) leur argent propre : pour limiter le risque, certains individus vont préférer davantage de projets de plus petite envergure, plutôt qu'un nombre restreint de projets plus ambitieux et plus risqués.

À retenir

- ⇒ Le cœur industriel reste particulièrement actif en termes de réalisation de projet, notamment grâce à des ressources humaines et financières plus importantes.
- ⇒ Le dynamisme des autres catégories est aussi à souligner. En particulier, les auto-producteurs établis en sociétés par actions sont plus actifs, et investissent davantage dans chacun de leurs projets.

5

**Définir les
modèles d'affaires**

5. Définir les modèles d'affaires

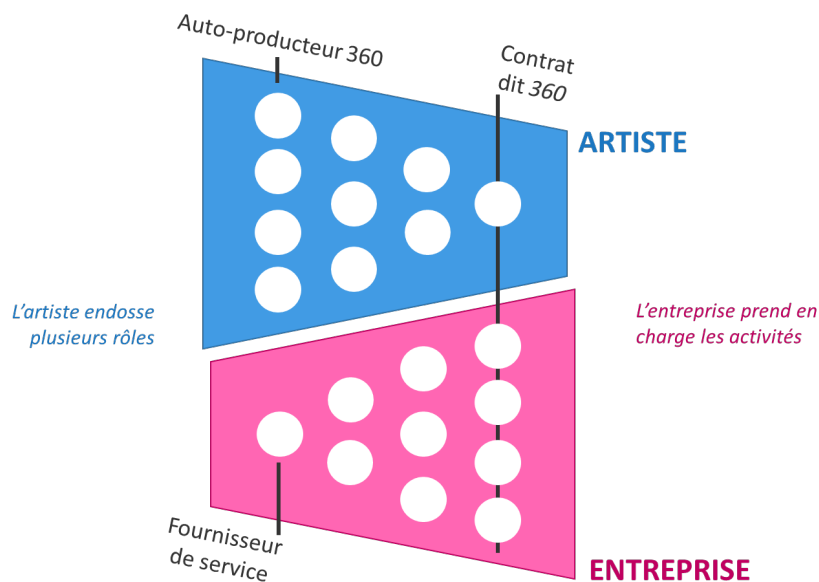
5.1 Le spectre des dynamiques entrepreneuriales

L'analyse des données du sondage et des notes d'entretien confirme l'approche à adopter dans l'étude des dynamiques entrepreneuriales dans le secteur de la musique au Québec.

Les modèles d'affaires dans le secteur de la musique ne se déclinent pas en un nombre donné de cas mais bien en un ensemble de combinaisons qui ensemble forment un spectre. À l'extrémité de ce spectre, le modèle de contrat exclusif où l'artiste est entièrement pris en charge par un label (*modèle 360*). À l'autre extrémité de ce spectre, l'artiste est totalement indépendant, auto-producteur-360 (le secteur fait parfois référence au terme « auto-tout »), faisant parfois appel à quelques fournisseurs de services pour certaines activités. Entre ces deux extrémités, il existe une vaste diversité de modèles, de combinaisons d'activités et de pratiques contractuelles qui redéfinissent les relations entre l'artiste et l'écosystème industriel.

Le schéma suivant met en image cette relation évolutive entre l'artiste et les entreprises l'accompagnant. Éventuellement, artistes et entreprises cherchent le succès, mais ont désormais à leur disposition un éventail de combinaisons pour définir et redéfinir leur collaboration.

Figure 31. Le spectre des modèles d'affaires dans le secteur de la musique au Québec



L'avantage de ce spectre est qu'il favorise la flexibilité : chaque individu peut potentiellement imaginer sa propre combinaison pour un projet donné selon les partenaires trouvés et les objectifs (en termes de visibilité, de création artistique et de retour sur investissement). De même, les entreprises peuvent décider de bouger le curseur de leur implication et ainsi mieux gérer la prise de risque associée à chaque projet. Ainsi, on ne se positionne pas définitivement sur ce spectre mais on navigue selon les occasions et besoins. Il est même possible de suivre plusieurs modèles en parallèle.

L'exercice de consultation nous apprend enfin que la réalité pourrait être aujourd'hui plus complexe que ce spectre théorique dans lequel les artistes et les entreprises évolueraient librement. En effet, le cadre des critères d'admissibilité aux programmes de subvention semble par exemple limiter certaines dynamiques au sein du spectre, incitant les artistes ou entreprises à adopter certaines pratiques plutôt que d'autres.

5.2 Une nomenclature des modèles d'affaires

Étant donné cette fluidité et perméabilité des modèles d'affaires, réaliser une liste exhaustive se révèle être un véritable défi : il y a autant de modèles d'affaires qu'il y a de joueurs.

Néanmoins, on peut chercher à regrouper certaines pratiques en grande familles qui permettent de mieux appréhender la façon dont tous ces modèles cohabitent.

Pour tenter de simplifier l'étude des modèles d'affaires dans le secteur de la musique, il faut s'éloigner de l'étude des structures juridiques jusqu'alors adoptée dans cette étude pour revenir aux chaînes de valeurs de l'enregistrement sonore et du spectacle.

Les familles de modèles identifiées par Nordicity s'alignent en effet à la fois sur les **activités** menées par le joueur (c'est-à-dire chaque case des chaînes de valeur présentées dans la partie 2.1) et sur les **relations contractuelles** qui lient les différents joueurs.

Il faut également préciser que les deux chaînes de valeur, à savoir le secteur de l'enregistrement sonore et le secteur du spectacle, fonctionnent de manières très différentes malgré quelques passerelles entre les deux univers. Il peut arriver qu'un joueur adopte un modèle d'affaires pour l'enregistrement et un autre pour le spectacle, comme le ferait par exemple un artiste qui souhaite uniquement auto-produire ses enregistrements. Les différences entre les chaînes de valeur sont soulignées dans la description des familles de modèles d'affaires présentées dans les pages suivantes.

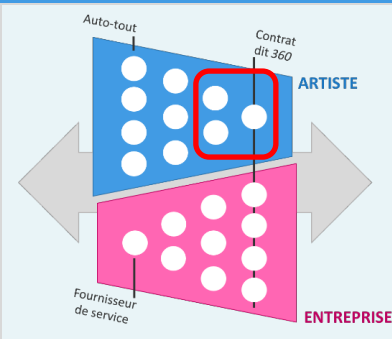
Après consultation avec le secteur et en tirant les leçons des recherches, Nordicity a identifié au moins sept familles de modèles d'affaires (soit 14 familles si l'on sépare le spectacle et l'enregistrement) :

1. [L'artiste interprète](#)
2. [L'auto-producteur](#)
3. [L'auto-producteur-360](#)
4. [Le partenaire](#)
5. [Le prestataire de service](#)
6. [L'intermédiaire spécialisé](#)
7. [L'intermédiaire consolidé](#)

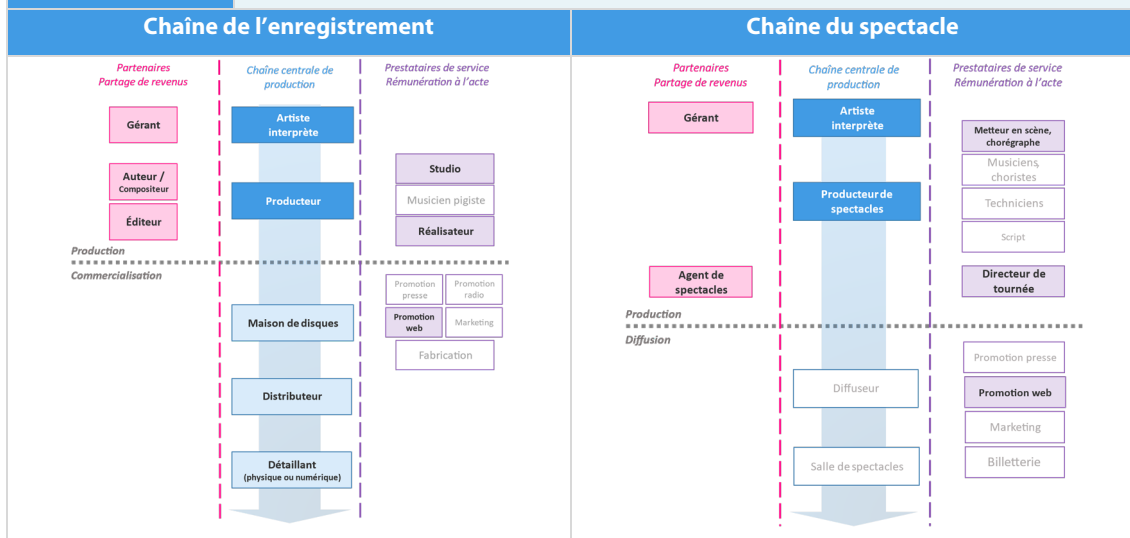
Pour chaque famille de modèle d'affaires sont présentés les détails suivants :

- **Définition** : une présentation de la famille de modèles d'affaires et sa place dans l'écosystème.
- **Partage des droits et revenus** : les joueurs qui choisissent ce modèle ont-ils accès à la propriété de certains droits ou partagent-ils les revenus ?
- **Structures observées** : une liste des structures juridiques les plus couramment utilisées par les individus qui suivent cette famille de modèles d'affaires.
- **Investissement** : une identification du risque porté par les individus qui suivent cette famille de modèles d'affaires.
- **Chaînes de valeur** : une représentation visuelle d'exemples de modèles dans les deux chaînes de valeur.

- Remplissage foncé : activité principale, le plus souvent observée dans les modèles d'affaires
 - Remplissage clair : activité secondaire, parfois observée dans les modèles d'affaires
 - Sans remplissage : activité généralement qui n'est généralement pas suivie par les modèles d'affaires
- **Spectre** : cette dernière partie apporte des nuances et délimite les cas frontières de cette famille de modèle d'affaires

1- Artiste Interprète		
Définition	<p>L'artiste est principalement interprète (enregistrement et/ou spectacle).</p> <p>Ces individus sont souvent auteurs et/ou compositeurs, et dans certains cas, ils gèrent d'autres aspects de leur carrière (médias sociaux, éditions, etc.)</p> <p>Il/elle s'entoure d'une variété de partenaires et d'intermédiaires qui prennent en charge la grande majorité ou la totalité des aspects du développement de sa carrière.</p>	
Partage des droits et revenus	L'artiste interprète cède les droits de ses prestations à un producteur (spectacle ou enregistrement). L'artiste interprète peut négocier le retour de ses bandes maîtresses au terme du contrat. L'artiste interprète accède également aux droits voisins et à leur rémunération équitable.	
Structures observées	Majoritairement sans structure juridique. L'artiste interprète peut parfois avoir constitué une entreprise pour prendre en charge certaines activités (par ex. l'édition). Dans le cas des orchestres, on peut observer des OBNL.	
Investissement	Dans le cas de l'artiste interprète, la prise de risque financière est principalement portée par les intermédiaires de productions (producteurs, maison de disques, agent de spectacles, etc.). Dans certains cas, l'artiste interprète est engagé dans la commercialisation, portant ainsi une part, limitée, des investissements.	
Chaîne de l'enregistrement		
Partenaires Partage de revenus	Chaîne centrale de production	Prestataires de service Rémunération à l'acte
Gérant	Artiste interprète	Studio
Auteur / Compositeur	Producteur	Musicien pigiste
Éditeur	Maison de disques	Réalisateur
Production	Distributeur	Promotion presse
Commercialisation	Détailant (physique ou numérique)	Promotion radio
		Promotion web
		Marketing
		Fabrication
Chaîne du spectacle		
Partenaires Partage de revenus	Chaîne centrale de production	Prestataires de service Rémunération à l'acte
Gérant	Artiste interprète	Metteur en scène, chorégraphe
Agent de spectacles	Producteur de spectacles	Musiciens, choristes
Production	Diffuseur	Techniciens
Diffusion	Salle de spectacles	Script
		Directeur de tournée
		Promotion presse
		Promotion web
		Marketing
		Billetterie
Spectre		
<p>Il y a moins de modèles différents au sein de cette famille. La plupart des artistes interprète semblent privilégier un accompagnement global (contrat « 360 »). Il n'est cependant pas rare que l'artiste soit engagé dans sa promotion numérique ou qu'il/elle prenne part à d'autres activités.</p> <p>Ce modèle peut néanmoins cohabiter avec d'autres : par exemple, un/une artiste peut être interprète pour sa tournée, déléguant les activités de production et diffusion à des intermédiaires, et auto-produire en parallèle ses enregistrements sonores. On peut aussi imaginer l'artiste être auteur ou compositeur pour un autre artiste, endossant ainsi le rôle de partenaire dans ce cas particulier.</p>		
		

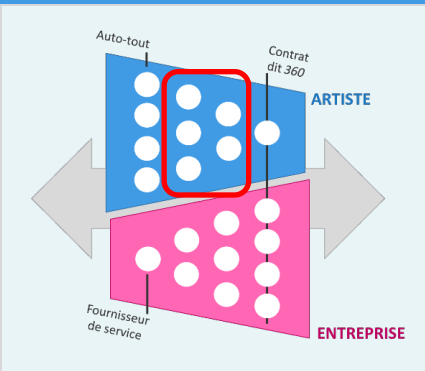
2- Auto-producteur	
Définition	L'auto-producteur est à la fois artiste et producteur de ses enregistrements et/ou de ses spectacles. Il/elle peut faire le choix de mener d'autres activités ou de s'entourer de partenaires, fournisseurs et intermédiaires.
Partage des droits et revenus	L'auto-producteur cherche à retenir la propriété de ses créations, qu'il s'agisse d'enregistrements ou de production de spectacle. Des contrats peuvent être signés pour mettre en valeur cette propriété tels que des licences ou des contrats d'exploitation. En tant qu'interprète et producteur, l'artiste peut toucher l'intégralité des droits voisins (selon la relation établie avec la maison de disques).
Structures observées	D'après les données du sondage, les auto-producteurs sont à peu près équitablement répartis entre ceux et celles qui ont créé une entreprise (entreprise individuelle ou société par action dont ils ou elles sont seul actionnaire ou co-actionnaire) et les artistes qui n'ont pas établi de structure juridique.
Investissement	L'artiste auto-produit porte l'essentiel du risque associé à la production lorsqu'on se place sur la chaîne de l'enregistrement sonore. Pour le spectacle, l'auto-producteur peut partager les investissements de production s'il souhaite travailler avec un agent de spectacle. Selon le niveau d'indépendance souhaité, l'auto-producteur peut investir davantage dans la commercialisation de ses productions, et plus rarement dans la diffusion de ses spectacles.

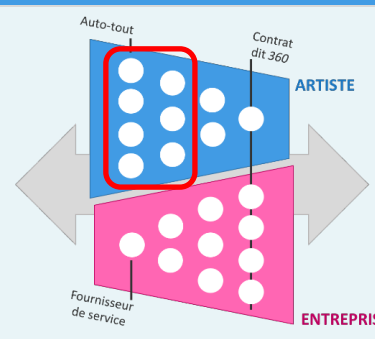


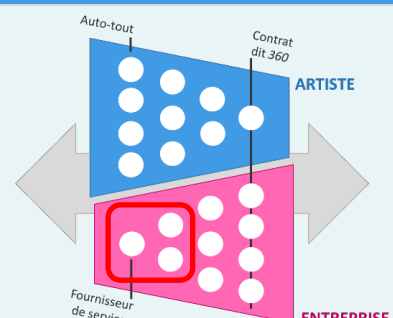
Spectre

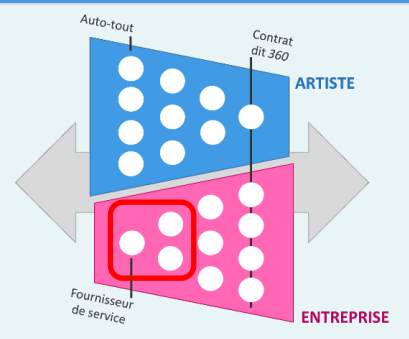
La famille de l'auto-production est probablement celle qui comprend la plus grande diversité de modèles. En effet, elle comprend toutes les combinaisons possibles, de l'auto-producteur, qui a simplement signé une licence avec une maison de disques, à l'auto-producteur-360 (voir famille #3). On peut également inclure dans cette famille les artistes qui coproduisent leurs enregistrements et spectacles.

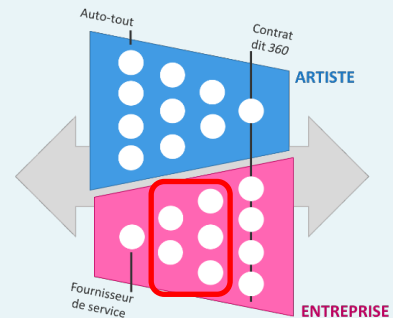
Certaines activités sont communément intégrées par les auto-producteurs, comme l'édition, ce qui permet alors de valoriser les enregistrements dont ils sont propriétaires. Plus rarement, on observe des artistes réalisant leur propre gérance ou assurant certaines activités de détaillant (par ex. boutique en ligne)

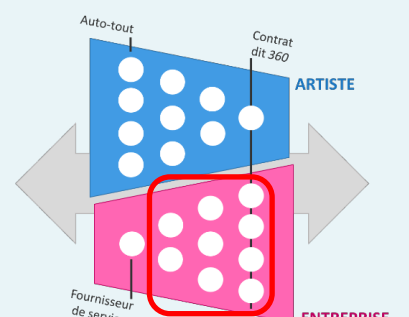


3- Auto-producteur-360	
Définition	L'auto-producteur-360 pousse le modèle de l'auto-production à l'extrême en cherchant un maximum d'indépendance vis-à-vis du cœur industriel.
Partage des droits et revenus	En s'appuyant principalement sur des prestataires de services, l'auto-producteur-360 conserve l'essentiel de ses droits. Dans certains cas, l'auto-producteur-360 peut travailler avec des partenaires (gérant, distributeur), avec lesquels il signe des ententes qui définissent la nature du partage des revenus.
Structures observées	À l'instar de la famille de l'auto-production, on observe une répartition entre les artistes sans structure juridique et les artistes ayant créé une entreprise. Étant donnée la diversité des relations qu'entretient l'auto-producteur-360, une structure juridique est souvent privilégiée, bien qu'elle ne serve dans la grande majorité des cas seulement l'artiste auto-producteur-360.
Investissement	L'auto-producteur-360 porte l'ensemble des risques liés au développement de sa carrière, de la production d'enregistrement et de spectacle à la commercialisation et la diffusion.
Chaîne de l'enregistrement	
Partenaires Partage de revenus	Chaîne centrale de production
Gérant Auteur / Compositeur Éditeur	Artiste interprète Producteur Maison de disques Distributeur Détaillant (physique ou numérique)
Production Commercialisation	Prestataires de service Rémunération à l'acte Studio Musicien pigiste Réalisateur Promotion presse Promotion radio Promotion web Marketing Fabrication
Chaîne du spectacle	
Partenaires Partage de revenus	Chaîne centrale de production
Gérant Agent de spectacles	Artiste interprète Producteur de spectacles Diffuseur Salle de spectacles
Production Diffusion	Prestataires de service Rémunération à l'acte Metteur en scène, chorégraphe Musiciens, choristes Techniciens Script Directeur de tournée Promotion presse Promotion web Marketing Billetterie
Spectre	
<p>Il existe moins de variations pour le modèle de l'auto-producteur-360. L'essentiel de la production est portée par l'auto-producteur-360 mais des différences peuvent apparaître lors de la commercialisation ou de la diffusion. En effet, l'auto-producteur-360 va privilégier l'indépendance et jouer de multiples rôles mais dans certains cas, il peut être nécessaire de travailler avec des collaborateurs pour des raisons logistiques ou de financement.</p>	

4- Partenaire	
Définition	Le partenaire est lié à la chaîne de valeur centrale par des relations de partage de revenu et/ou des partage de droits. Le partenaire n'intervient généralement pas directement dans la chaîne de valeur mais joue un rôle important dans la production, la diffusion et/ou le développement des carrières.
Partage des droits et revenus	<p>Les revenus des partenaires sont indexés sur les performances de l'artiste ou sur l'exploitation des droits.</p> <p>Les relations avec l'auteur compositeur et l'éditeur sont régies par le droit d'auteur. Le gérant, tout comme l'agence de spectacles n'accèdent pas à la propriété des droits et partagent alors les revenus avec leur partenaire de la chaîne centrale (un artiste, un agent de spectacles, une maison de disques, un diffuseur, etc.).</p>
Structures observées	On observe des entreprises individuelles ou des sociétés par actions composées d'une seule personne en gérance et des moyennes ou grandes entreprises pour la billetterie ou les agences de spectacle. L'auteur-compositeur n'a pas nécessairement de structure juridique.
Investissement	Les partenaires sont rémunérés selon les performances de l'artiste qu'ils accompagnent. En participant au développement de l'artiste, ils prennent une part du risque pour s'assurer un meilleur retour.
Chaîne de l'enregistrement	
Partenaires Partage de revenus	Chaîne centrale de production
Gérant Auteur / Compositeur Éditeur	Artiste interprète Producteur
Production ----- Commercialisation	Prestataires de service Rémunération à l'acte
	Studio Musicien pigiste Réalisateur Promotion presse Promotion radio Promotion web Marketing Fabrication
	Maison de disques Distributeur Détaillant (physique ou numérique)
Chaîne du spectacle	
Partenaires Partage de revenus	Chaîne centrale de production
Gérant Agent de spectacles	Artiste interprète Producteur de spectacles
Production ----- Diffusion	Prestataires de service Rémunération à l'acte
	Metteur en scène, chorégraphe Musiciens, choristes Techniciens Script Directeur de tournée Promotion presse Promotion web Marketing Billetterie
	Diffuseur Salle de spectacles
Spectre	
<p>Cette famille de modèles est très hétérogène à première vue. Les rôles des gérants, auteurs, éditeurs, agents de spectacle et billetteries sont très différents mais ils ont été regroupés dans une même famille pour leur relation avec la chaîne centrale. On peut alors distinguer deux types de partenariats :</p> <ul style="list-style-type: none"> Partage des droits : auteurs, compositeurs, éditeurs Partage des revenus : gérants, agents de spectacle 	

5- Prestataire de service	
Définition	La famille des prestataires regroupe tous les services périphériques qui interviennent au long des chaînes de valeur.
Partage des droits et revenus	Le partenaire n'a pas accès aux droits ou revenus mais est rémunéré pour chaque acte réalisé.
Structures observées	On retrouve une variété de structures juridiques, des sociétés par actions (studio, fabrication de produits physiques, graphisme, agence de communication, pistage radio) aux entreprises individuelles (agent de relation presse, <i>community manager</i> , conseillers, rédacteur de subventions). Certains prestataires peuvent même se passer de structure juridique tels que les musiciens pigistes.
Investissement	La prise de risque du prestataire de services est limitée dans le sens où il n'investit pas sur le succès des artistes mais se contente de répondre à des missions.
Chaîne de l'enregistrement	
<p><i>Partenaires Partage de revenus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Gérant Auteur / Compositeur Éditeur <p><i>Production</i></p> <hr/> <p><i>Commercialisation</i></p>	<p><i>Chaîne centrale de production</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Artiste interprète Producteur Maison de disques Distributeur Détaillant (physique ou numérique) <p><i>Prestataires de service Rémunération à l'acte</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Studio Musicien pigiste Réalisateur Promotion presse Promotion radio Promotion web Marketing Fabrication
Chaîne du spectacle	
<p><i>Partenaires Partage de revenus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Gérant Agent de spectacles <p><i>Production</i></p> <hr/> <p><i>Diffusion</i></p>	<p><i>Chaîne centrale de production</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Artiste interprète Producteur de spectacles Tourneur Diffuseur Salle de spectacles <p><i>Prestataires de service Rémunération à l'acte</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Metteur en scène, chorégraphe Musiciens, choristes Techniciens Script Directeur de tournée Promotion presse Promotion web Marketing Billetterie
Spectre	
<p>De part la variété d'activités qui sont rémunérées à l'acte, il existe de nombreux modèles de prestataires de services. On peut cependant noter que certains prestataire peuvent choisir de se spécialiser dans une seule activité tandis que d'autres offrent un ensemble de services à la carte aux entreprises et artistes du secteur, tout en maintenant cette relation de prestation plutôt que d'engagement et d'investissement.</p>	

6- Intermédiaire spécialisé	
Définition	Un intermédiaire spécialisé se concentre sur les chaînes centrales et au moins la moitié de ses revenus provient d'une seule activité.
Partage des droits et revenus	Selon sa spécialisation, cet intermédiaire est lié aux autres joueurs de la chaîne par différentes relations contractuelles : à la fois les autres joueurs de la chaîne centrale, mais souvent également avec des partenaires et fournisseurs de services. En particulier, en tant que producteur, il reçoit la propriété des bandes maîtresses. S'il s'agit d'une maison de disques se concentrant sur la commercialisation de projet, l'intermédiaire va signer des licences.
Structures observées	Les intermédiaires spécialisés sont majoritairement des sociétés par actions représentant deux artistes ou plus.
Investissement	En tant que joueur de la chaîne principale, l'intermédiaire porte une part du risque, qu'il s'agisse de la production (enregistrement ou spectacle), la commercialisation ou la diffusion. Tout comme les partenaires, ils investissent dans le développement des carrières pour tenter de recouper leurs investissements.
Chaîne de l'enregistrement	
Partenaires Partage de revenus	Chaîne centrale de production
Gérant Auteur / Compositeur Éditeur	Artiste interprète Producteur Maison de disques Distributeur Détaillant (physique ou numérique)
Production ----- Commercialisation	Prestataires de service Rémunération à l'acte
	Studio Musicien pigiste Réalisateur Promotion presse Promotion radio Promotion web Marketing Fabrication
Chaîne du spectacle	
Partenaires Partage de revenus	Chaîne centrale de production
Gérant Agent de spectacles	Artiste interprète Producteur de spectacles Diffuseur Salle de spectacles
Production ----- Diffusion	Prestataires de service Rémunération à l'acte
	Metteur en scène, chorégraphe Musiciens, choristes Techniciens Script Directeur de tournée Promotion presse Promotion web Marketing Billetterie
Spectre	
L'intermédiaire spécialisé peut avoir des activités secondaires qui produisent une part moins importante de ses revenus. Ces activités viennent compléter son offre et améliorer sa compétitivité. Par exemple, une maison de disques intègre des activités de promotion. Dans le secteur du spectacle, il n'est pas rare de voir un producteur endosser le rôle d'agent de spectacles. Ces activités complémentaires sont donc en lien direct avec l'activité principale et permettent de s'appuyer sur des synergies pertinentes pour dégager des revenus supplémentaires (ou limiter les coûts) sur chaque projet supporté.	

7- Intermédiaire consolidé	
Définition	L'intermédiaire consolidé propose un plus large panel de services en interne, endossant des rôles variés pour répondre aux différentes attentes des artistes signés.
Partage des droits et revenus	En se positionnant à plusieurs endroits stratégiques de la chaîne, l'intermédiaire consolidé est lié aux autres joueurs. L'intermédiaire consolidé définit notamment sa relation avec l'artiste lors de la signature, détaillant les activités qui seront menées pour développer la carrière ainsi que la structure de partage des revenus, et le cas échéant, les conditions entourant les différents droits.
Structures observées	Dans la majorité des cas, l'intermédiaire consolidé est une entreprise qui sert deux artistes ou davantage. On retrouve majoritairement des sociétés par actions, et plus rarement des structures alternatives comme les coopératives ou les sociétés en nom commun.
Investissement	L'intermédiaire consolidé investit dans plusieurs aspects du développement de carrière. D'un côté, cela implique un plus grand risque porté par ces joueurs, de l'autre, cette stratégie de consolidation permet de limiter les risques en faisant jouer les gains d'efficacité à l'interne.
Chaîne de l'enregistrement	
Partenaires Partage de revenus	Chaîne centrale de production
Gérant Auteur / Compositeur Éditeur	Artiste interprète Producteur Maison de disque Distributeur Détaillant (physique ou numérique)
Production Commercialisation	Prestataires de service Rémunération à l'acte Studio Musicien pigiste Réalisateur Promotion presse Promotion radio Promotion web Marketing Fabrication
Chaîne du spectacle	
Partenaires Partage de revenus	Chaîne centrale de production
Gérant Agent de spectacle	Artiste interprète Producteur de spectacles Diffuseur Salle de spectacles
Production Diffusion	Prestataires de service Rémunération à l'acte Metteur en scène, chorégraphe Musiciens, choristes Techniciens Script Directeur de tournée Promotion presse Promotion web Marketing Billetterie
Spectre	
<p>Il existe là encore une multiplicité de modèles qui correspond à différentes combinaisons d'activités possible. On note cependant deux approches. D'une part, une approche globale que l'on pourrait considérer comme globale, visant à gérer tous les aspects de la carrière d'une artiste (le fameux « 360 »), et d'autre part une approche à la carte qui permet davantage de flexibilité. Les entretiens nous apprennent que l'approche globale est minoritaire aujourd'hui.</p> <p>Contrairement à l'intermédiaire spécialisé, l'intermédiaire consolidé dépasse très souvent la frontière enregistrement/spectacle. Ces entreprises proposent un accompagnement qui peut débuter avec la production d'enregistrement et aller jusqu'à un spectacle dans une salle gérée par l'entreprise.</p>	

5.3 Réinterprétation des données du sondage

On peut également recatégoriser les répondants du sondage pour interpréter les données à travers le prisme des modèles d'affaires

Cette recatégorisation est sujette à l'interprétation des données par Nordicity. En analysant (i) les activités menées par les répondants, (ii) les relations contractuelles indiquées et (iii) la répartition des revenus, Nordicity a estimé la famille de modèle d'affaires qui semblait le mieux correspondre à chaque répondant du sondage.

Figure 32. Répartition estimée des répondants au sondage par famille de modèles d'affaires

	Artiste interprète	Auto-producteur	Auto-producteur-360	Partenaire de production	Prestataire de services	Intermédiaire spécialisé	Intermédiaire consolidé	TOTAL
N =	22	149	26	7	10	39	25	278
% =	8 %	54 %	9 %	3 %	4 %	14 %	9 %	100 %

Comme supposé lors de l'analyse des données du sondage, une part importante (63 %) des répondants sont des artistes auto-produits (auto-producteurs ou auto-producteur-360).

On peut brièvement revenir sur quelques données présentées dans la partie 4.2.7. Cette analyse complémentaire est restreinte car :

- Les conclusions sont similaires à l'analyse de la partie 4.2.7 et,
- Ces familles regroupent des répondants qui n'ont pas eu à répondre aux mêmes questions ou à des formulations différentes, ce qui limite l'agrégation et la comparaison directe des données.

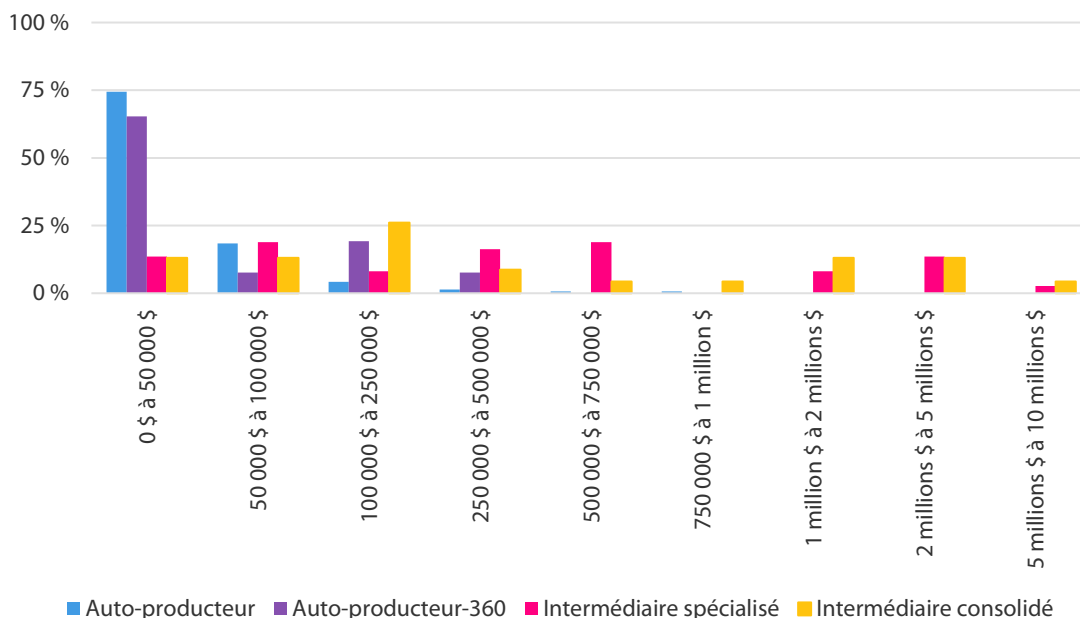
On peut néanmoins s'attarder sur les revenus et dépenses que les répondants ont indiqués avoir produit en 2019. Les graphiques suivants prolongent ainsi certaines observations de la partie 4.2.7.¹⁶

Ce premier graphique propose une comparaison de la répartition cumulée des répondants selon les revenus reportés pour 2019. On apprend ainsi que 74 % des artistes auto-produits et 65 % des artistes que l'on pourrait catégoriser d'auto-producteur-360 ont produit moins de 50 000 \$ de revenus en 2019. En reversant cette perspective, entre un quart et un tiers des artistes qui suivent un des deux modèles d'auto-production ont enregistré des revenus autonomes annuels supérieur à 50 000 \$.

Du côté des intermédiaires, qui évoluent logiquement sur des tranches plus hautes, ce sont 35 % des intermédiaires consolidés et 43 % des intermédiaires spécialisés qui ont déclaré des revenus autonomes au-delà de la barre des 500 000 \$.

¹⁶ Pour les deux graphiques analysés dans cette partie, seules sont présentées les familles de modèles d'affaires comptant au moins 25 répondants.

Figure 33. Répartition des répondants par famille de modèles d'affaires, par tranche de revenus

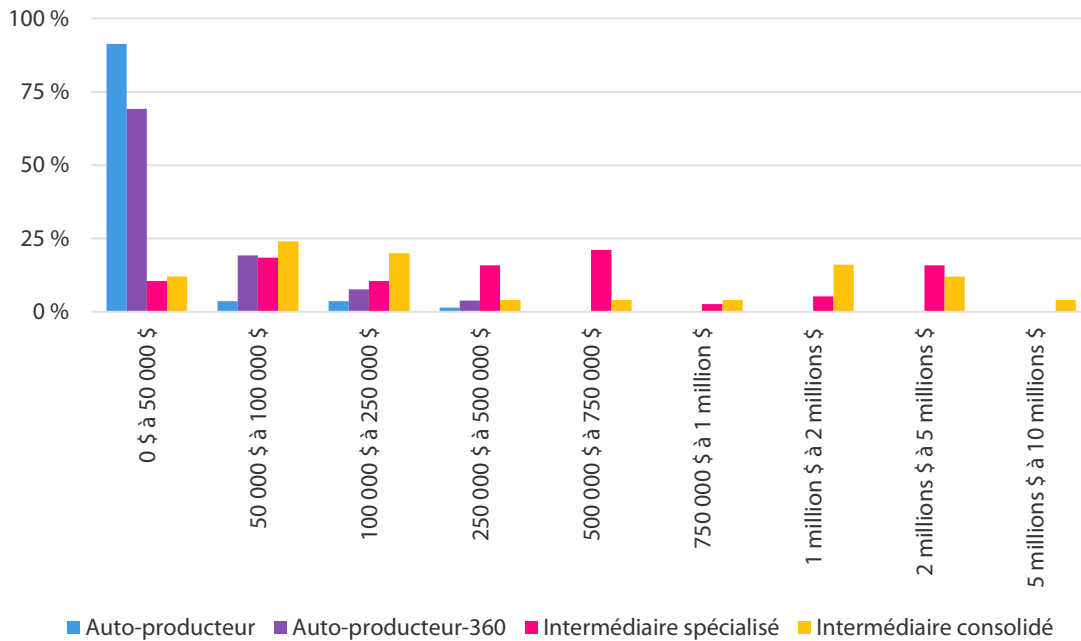


Le graphique ci-dessus, mettant en lumière les niveaux de dépenses, indique que 91 % des auto-producteurs et 69 % des artistes auto-producteurs-360 ont déclaré des dépenses inférieures à 50 000 \$. Ces données indiquent qu'il existe un nombre d'artistes (certes relativement minoritaires) ayant choisi l'un de ces deux modèles qui peuvent témoigner de dépenses supérieures à 50 000 \$, ce qui est déjà un montant loin d'être négligeable considérant que ces artistes travaillent souvent seuls ou au sein de micro-entreprises.

En ce qui concerne les intermédiaires, on retrouve des courbes relativement linéaires indiquant une répartition progressive des entreprises de ces familles de modèles d'affaires. À noter que 40 % des intermédiaires consolidés et 45 % des intermédiaires spécialisés ont enregistré des dépenses supérieures à 500 000 \$ en 2019.

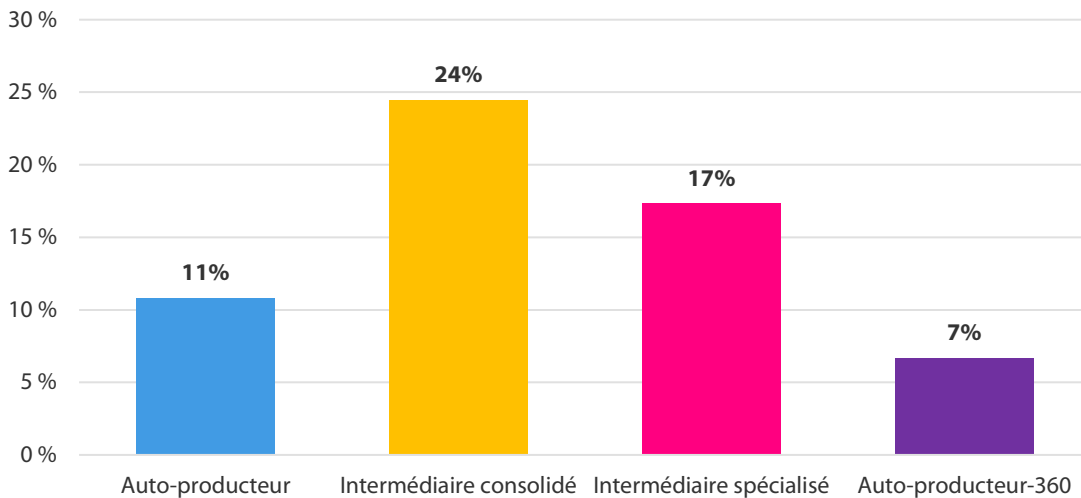
Finalement, on retrouve un décalage entre les revenus et les dépenses chez les artistes auto-produits ou auto-producteurs-360. Cette analyse semble nous l'indiquer également chez les intermédiaires consolidés, ce qui pourrait signifier des marges bénéficiaires plus faibles pour cette famille de modèles d'affaires.

Figure 34. Répartition des répondants par famille de modèles d'affaires, par tranche de dépenses



Enfin, ce dernier graphique confirme les disparités dans le soutien apporté aux différents modèles d'affaires. Les deux familles d'intermédiaires ont déclaré que plus de 17 % de leurs revenus provenaient d'aides, alors que les deux familles d'auto-producteurs ont indiqués que les aides ont représenté moins de 11 % de leurs revenus en 2019.

Figure 35. Part des revenus provenant des aides (tous paliers), par famille de modèles d'affaires



5.4 Tableau croisé des sources de financement et des modèles d'affaires

En revenant à la cartographie du financement du secteur de la musique au Québec, le tableau ci-dessous présente tous les programmes auxquels sont théoriquement admissible les modèles d'affaires identifiés par Nordicity.

Comme précisé dans cette étude, la géométrie variable des modèles d'affaires implique que certains projets, individus, ou entreprises pourraient ne pas pouvoir soumettre de demande aux programmes indiqués dans la cartographie selon les divers critères d'admissibilité : niveau d'activité économique pas assez élevé, absence de partenariat avec des intermédiaires reconnus, subvention accordée par jury, etc. De plus, le sondage a effectivement montré que bien que la catégorie des artistes auto-produits soit théoriquement admissible à toutes les aides listées dans le tableau 9, la réalité est que ces aides ne représentent qu'une faible part de leurs revenus.

Tableau 9. Résumé de l'admissibilité des familles de modèles d'affaires aux principaux programmes d'aide au secteur de la musique

Modèle d'affaires	SODEC Si entreprise + critères validés	CALQ	Musicaction	CAC	Radiostar	Radio Starmaker
Artiste interprète		Recherche, création, exploration, production, diffusion, promotion, déplacement, perfectionnement, résidences	Production album et titre Promotion titres Soutien émergence Commercialisation nationale Commercialisation internationale	Explorer et créer Rayonner au Canada Créer, connaître, partager Rayonner à l'international		
Auto-producteur ou Auto-360	Crédit d'impôt enregistrement (si entente avec maison de disques reconnue) Crédit d'impôt spectacle (si incorporé et au moins 5 spectacles produits) Aide au développement entrepreneurial	Recherche, création, exploration, production, diffusion, promotion, déplacement, perfectionnement, résidences	Production album et titre Promotion titres Soutien émergence Commercialisation nationale Commercialisation internationale	Explorer et créer Rayonner au Canada Créer, connaître, partager Rayonner à l'international		Promotion au Canada Tournée au Canada Promotion à l'international Tournée à l'international
Partenaire de production	PADISQ : volet 2 Sodexport Aide à l'édition musicale Aide au développement entrepreneurial		Commercialisation internationale Démarchage Développement de carrière et de compétences	Appuyer la pratique Rayonner au Canada Rayonner à l'international		Promotion au Canada Tournée au Canada Promotion à l'international Tournée à l'international
Intermédiaire spécialisé	PADISQ : volets 1 et 3 Sodexport Aide au développement entrepreneurial Aide à la diffusion Crédit d'impôt enregistrement Crédit impôt spectacle		Production album et titre Promotion titre Commercialisation nationale Commercialisation internationale Démarchage Développement de carrière Initiatives collectives	Appuyer la pratique Rayonner au Canada Rayonner à l'international	Commercialisation Projets collectifs	Promotion au Canada Tournée au Canada Promotion à l'international Tournée à l'international
Intermédiaire consolidé	PADISQ : volets 1, 2 et 3 Aide à l'édition Sodexport Aide au développement entrepreneurial Aide à la diffusion Crédit d'impôt enregistrement Crédit impôt spectacle		Production album et titre Promotion titres Commercialisation nationale Commercialisation internationale Démarchage Développement carrières Initiatives collectives Enveloppe globale (selon critères)	Appuyer la pratique Rayonner au Canada Rayonner à l'international	Commercialisation Projets collectifs	Promotion au Canada Tournée au Canada Promotion à l'international Tournée à l'international

5

**Études de cas et
performance des
modèles**

6. Études de cas et performance des modèles

6.1 À propos des études de cas

Les études de cas ont été développées en collaboration avec les partenaires de l'étude. Les entreprises et individus interrogés pour ces études de cas types illustrent la fluidité du spectre (basculer d'un modèle à l'autre) et concrétisent cette notion de réseau de partenaires, intermédiaires et prestataires.

Étant donné la complexité du spectre des modèles d'affaires, l'intention n'était pas de généraliser la situation d'une famille de modèle d'affaires par l'étude d'un seul cas. L'objectif de ces études de cas à donc été légèrement modifié afin qu'elles mettent en lumière certains éléments clés soulignés tout au long de ce rapport. Cette section ne se veut donc pas exhaustive mais cherche davantage à illustrer les thématiques qui nous semblent clés dans le secteur de la musique au Québec.

Les sept études présentent donc des exemples pour les familles de modèles les plus pertinentes dans le cadre d'une étude des dynamiques entrepreneuriales dans le secteur de la musique au Québec.

Au cours des pages suivantes, les études de cas explorent la notion de **performance** – encore une fois sans la prétention de partir d'un cas unique pour le généraliser à l'ensemble des individus et entreprises ayant des modèles d'affaires similaires. L'analyse de la performance est entendue ici de manière plus large, au-delà de considérations purement économiques, selon les dimensions suivantes :

- **Réseau** : quelle est la place de l'entreprise ou de l'artiste dans l'écosystème plus large de la musique au Québec ? Qui sont les partenaires et prestataires de services ?
- **Développement des carrières** : comment le modèle d'affaires adopté soutient-il le développement d'une ou plusieurs carrières ? Pourquoi ce choix de modèle ?
- **Innovation et stratégie** : en quoi l'entreprise ou l'artiste ont-ils fait preuve de résilience ? Quels pivots stratégiques ont été opérés ?
- **Performance** : à quoi ressemble le succès (par exemple rentabilité, succès commercial) ? Quels programmes ont permis le développement de l'entreprise ou de l'artiste ? Quels sont aujourd'hui les barrières et les occasions pour le développement des affaires ?
- **Points forts et points faibles** : en résumé, quelles sont les avantages et les inconvénients du modèle présenté dans ce cas type ?

À ces volets d'analyse s'ajoutent également pour chaque cas type :

- **Une présentation** : un bref historique de la carrière de l'artiste ou du développement de l'entreprise.
- **Une visualisation des chaînes de valeur** : quelles sont les activités principales et secondaires menées par l'artiste ou l'entreprise au centre de l'étude de cas ?

Une comparaison quantitative objective n'est donc pas l'objet de ces études de cas. Elle ne serait d'ailleurs pas méthodologiquement correcte ni exhaustive étant données les formes variées de modèles et d'approches. Il s'agit ici d'illustrer le potentiel de chaque modèle mis en avant pour tenter de mieux en saisir les points forts et points faibles (résumés dans la partie 6.3). Ces cas types permettront également au lecteur d'avoir des exemples concrets de modèles d'affaires et des mises en situation des défis identifiés tout au long de cette étude.

6.2 Études de cas

Voici la liste des modèles étudiés, ainsi que les problématiques qu'ils illustrent :

Modèle exploré - Thème	Page
Auto-production – La flexibilité du modèle	89
Auto-production – Vers l'auto-production-360	93
Artiste interprète – De l'auto-production au contrat de production	96
Intermédiaire spécialisé (enregistrement) – Se réinventer sans se dénaturer	99
Partenaire – L'exemple de la gérance	102
Intermédiaire consolidé – La perspective d'un groupe industriel	105
Intermédiaire consolidé – La perspective d'un indépendant	108

Précisons que ces études de cas ont été choisies pour représenter la diversité des perspectives ainsi que les deux chaînes de valeur, dans la mesure du possible.

Auto-production – La flexibilité du modèle

Points forts :

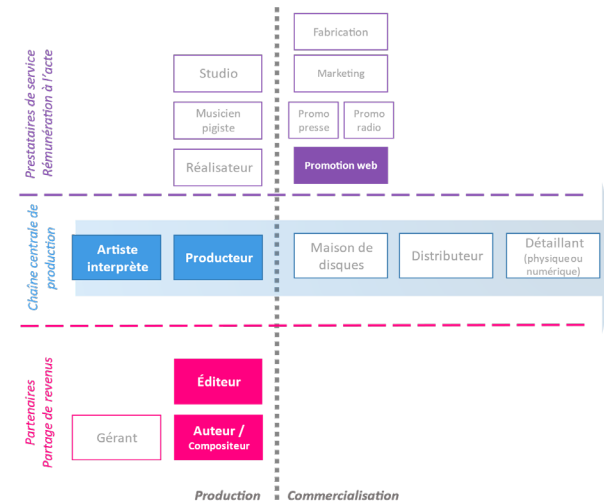
- Le contrôle du « patrimoine » artistique (c'est-à-dire le catalogue) par l'artiste.
- L'expertise du label dans les activités de commercialisation combinée aux compétences de production de l'artiste.
- La capacité à sortir des schémas industriels, ce qui permet d'innover tant dans la promotion que la commercialisation.

Points faibles :

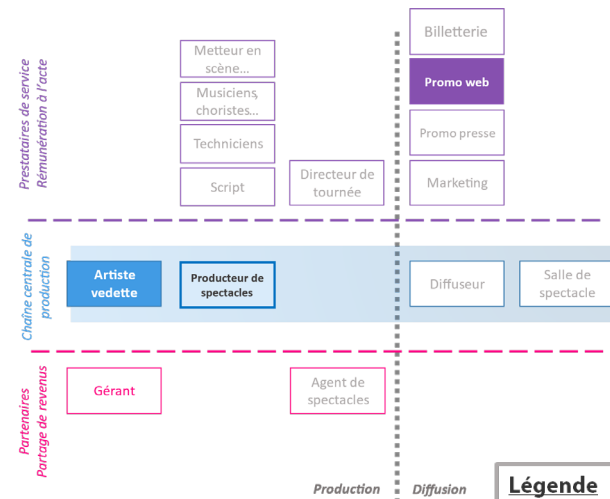
- Des ententes flexibles possibles pour les artistes établis, moins accessibles pour les artistes émergents.
- Des efforts personnels importants (et des connaissances nécessaires)
- La pression financière d'investir son propre capital dans le projet.
- L'admissibilité limitée aux subventions qui contraint à chercher des ententes de productions.

Cette artiste a exploré de multiples modèles d'affaires au cours de sa carrière, à commencer par un **contrat « 360 »** dès son démarrage. En réorientant sa carrière, elle se lance dans l'**auto-production** avec la création d'une entreprise pour accompagner le développement de sa carrière. Elle a auto-produit plusieurs albums ainsi que des EPs et des *singles* sous **licence** avec un label. Elle a signé un **contrat d'édition** externe ainsi qu'un **contrat de gérance**. Encore aujourd'hui, elle est **auto-productrice en licence** avec un label qui gère également la **distribution** ainsi que sa **gérance**.

Chaîne de valeur de l'enregistrement



Chaîne de valeur du spectacle



Légende

Remplissage sombre : rôle joué
Remplissage clair : rôle parfois joué
Sans remplissage : rôle sous-traité

Réseau

Comme artiste auto-produite, cette artiste travaille régulièrement avec **une trentaine de prestataires de services** qui comprend entre autres :

- Production : musiciens, *beatmakers*, réalisateurs, ingénieurs mixage et *mastering*, artiste visuels (graphisme), entreprise de captation vidéo, photographie et montage.
- Commercialisation : adaptation de contenu pour le web (banner), concepteur et fabricant de merchandising.
- Autre : maquilleur et styliste pour l'image et les spectacles, administrateur de droits pour les activités d'édition.

Elle a établi un modèle de partage de revenus avec son label (licence des productions, gérance, production de spectacle le cas échéant). À noter que le label sous-traite lui-même quelques activités, telles que le pistage radio.

Développement de la carrière

Déjà établie, cette artiste a souhaité dans les années 2010 produire un album anglophone. Afin de recevoir les subventions nécessaires au projet, elle signe un **contrat de production**. Mais des difficultés avec cette maison de disques lui font perdre confiance dans le système industriel et institutionnel. Elle décide alors de récupérer son catalogue et étend les activités de son entreprise à l'**édition**. C'est à la suite de ces déceptions qu'elle retourne à un modèle d'**auto-production**.

Le passage à l'auto-production s'est bâti autour d'une relation de confiance qui s'est instaurée avec son nouveau label. Celui-ci intervient principalement sur la commercialisation (notamment la distribution physique et numérique) et joue un rôle d'autant plus important sur le management du projet. Elle a aussi conclu une entente flexible avec ce même label pour la **production de spectacle**

et le **booking**, ce qui lui permet d'obtenir des subventions lorsque c'est nécessaire. Malgré cette collaboration fructueuse avec son label qui l'accompagne aujourd'hui avec succès, ses expériences passées alimentent un certain manque de confiance envers le secteur (manque de transparence, suivi pas toujours personnalisé ni efficace). Elle estime être la mieux placée pour développer sa carrière comme elle l'entend.

Après avoir approfondi ses connaissances au travers de formations en marketing, elle a fait le choix de gérer toute sa communication numérique. Bien que ses activités de promotion web lui apportent une visibilité, elle investit du temps qui n'est alors pas dédié à la création sur ces activités. Malgré cela, cet investissement lui semble pertinent, car elle estime que gérer sa propre communication web produit de meilleurs résultats.

Elle mène également des activités parallèles à son projet artistique principal, dont des projets de production et d'écriture (pour elle et d'autres artistes) qui ne sont pas inclus dans le contrat de gérance offert par le label. Cela renforce l'idée que les modèles d'affaires se superposent, s'additionnent et se complètent.

Innovation et stratégie

L'artiste auto-productrice estime que tous les modèles ont des occasions de repositionnement similaires face aux crises du secteur. Un repositionnement rapide peut cependant paraître une nécessité de survie pour les artistes (en particulier auto-produits), qui, toujours d'après elle, semblent souffrir davantage des conséquences sans être toujours soutenus (ou pas assez) par les interventions publiques.

Le modèle d'affaires choisi lui permet cependant de lancer des stratégies de commercialisation expérimentales. Par exemple, depuis 2018, elle a mis en place une stratégie de marketing direct qui gravite autour de son site Internet. Cela comprend la boutique en ligne et les commandes par voie postale, une activité qui fonctionne bien, mais

encore trop peu explorée par les entreprises de taille plus importante du secteur.

Aujourd'hui, cette flexibilité se gagne en contrepartie de l'admissibilité à certains programmes de subvention. Chaque nouveau projet doit donc être pensé dans une logique de coûts et opportunités pour savoir quel modèle d'affaires doit être adopté pour trouver l'équilibre entre le financement et la liberté artistique.

Dans une vision stratégique à long-terme, le rôle d'auto-productrice lui permet d'assurer l'exploitation future de ses bandes maîtresses et le contrôle des revenus associés à ses créations. Elle souhaitait en effet garder la mainmise sur les bandes maîtresses, qu'elle considère comme son patrimoine.

Performance

La quasi-intégralité des investissements de l'entreprise personnelle est dédiée aux différents projets de l'artiste, y compris les projets parallèles (qui participent aussi au développement de sa carrière). Le risque est partagé entre d'un côté la production (portée par l'artiste) et la commercialisation (portée par son label). Cependant, son implication dans la promotion web est aussi synonyme d'investissement (en temps et efforts, si ce n'est financier) dans la commercialisation.

Elle note que l'entreprise n'est que rarement bénéficiaire : beaucoup de dépenses sont engagées pour des revenus modérés. Encore une fois, l'artiste se projette sur le long terme : ses activités sont des investissements qui viennent grossir son catalogue, donc ses droits et éventuellement ses revenus personnels. À noter que pour elle, le spectacle n'est qu'une activité secondaire. La plupart de ses revenus sont produits par les droits d'auteurs et droits voisins (ce qui lui a ainsi permis de limiter la pression créée par la pandémie).

L'absence de marge bénéficiaire ne signifie pas pour autant que le succès n'est pas au rendez-vous. Son dernier projet, un album sorti en 2021 sous licence compte déjà plus de 400 000 écoutes (en avril 2022)

et des titres sont joués sur Sirius, Radio-Canada et station BDS. L'une des chansons de l'album a fait partie du top 30 Radio BDS durant l'été 2021 et des vidéoclips enregistrent plus de 60 000 vues sur YouTube et 650 000 vues sur Facebook.

Cette artiste souligne l'efficacité de son modèle : chaque investissement est optimisé, chaque ressource précieusement utilisée. En mettant sur la table son capital personnel (d'autant plus en l'absence de subvention permettant de minimiser le risque), il n'est pas question de gaspiller des ressources. Tout est précisément calculé et planifié. Une bonne connaissance du secteur et un esprit entrepreneur sont décisifs dans le succès de ce modèle.

Aujourd'hui, elle se sent limitée dans la croissance de son entreprise, et de sa carrière. Il n'est pas question pour elle de signer des artistes dans le cadre de son entreprise afin de pouvoir accéder aux subventions. Son énergie et ses ressources sont entièrement consacrées à sa carrière personnelle et elle ne pourrait dédier le temps suffisant pour développer d'autres artistes.

Pour son dernier album, cette auto-productrice a reçu le soutien de Musicaction pour la production ainsi que des subventions de recherche et création et de présentation du CALQ. Son label a également pu bénéficier de l'aide à la commercialisation de la SODEC et de Musicaction. Elle note qu'une aide financière à l'entreprise via la SODEC serait un élément très positif dans le développement de sa carrière puisque cela permettrait, par exemple, d'engager plus de ressources administratives afin de se dégager de ces tâches et de se consacrer à la création, évitant ainsi l'épuisement voire le *burnout*.

Elle s'estime chanceuse d'être une artiste reconnue qui peut faire valoir son expérience dans la demande de subventions auprès du CALQ. La compétition est en effet très forte et de nombreux projets ne reçoivent pas de financement du CALQ : ces demandes sont toujours très stressantes et incertaines. Ce niveau de compétition pour obtenir des subventions au CALQ entraîne des difficultés pour planifier et maintenir la stabilité des activités entrepreneuriales, qui ont pourtant

porté leurs fruits depuis 15 ans. Elle a le sentiment que son projet est à la merci d'un refus d'un jury subjectif, qui pourrait mettre en péril ses activités à tout moment.

L'artiste interrogée a un regard complet sur le secteur de la musique après avoir exploré plusieurs modèles. Elle a toujours été animée par une volonté entrepreneuriale et créative, mais elle souligne aussi que cela requiert des connaissances qu'elle n'avait pas au début de sa carrière. Aujourd'hui plus expérimentée, elle s'est bâtit un modèle flexible qui la satisfait, sans pour autant être une situation idéale : il faut sans cesse repenser sa stratégie pour continuer à monter de nouveaux projets, développer sa carrière et diversifier ses revenus.

Auto-production – Vers l’auto-production-360

Points forts :

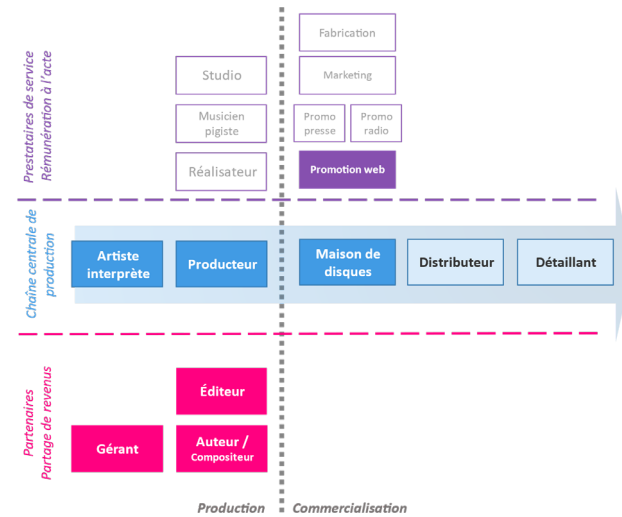
- Un modèle qui profite aussi aux prestataires : factures et cachets payés plus rapidement.
- La transparence et le suivi : la capacité de savoir la rentabilité au dollar près de chaque date de spectacle, incluant les produits dérivés.
- Pouvoir prendre son temps pour développer un univers complet et singulier, tout en conservant ses droits et revenus.
- Pouvoir s’entourer d’acteurs clés de confiance.

Points faibles :

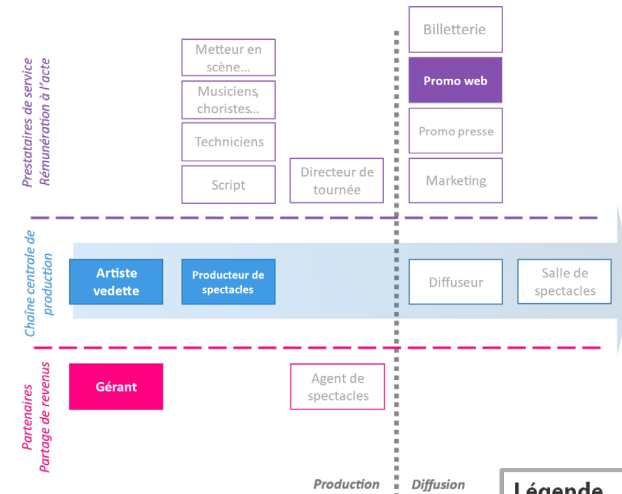
- Admissibilité restreinte à certains programmes de subvention, notamment pour la tournée, ce qui oblige à passer par des tierces parties.
- Le sentiment d’être limité dans sa croissance, de devoir faire des concessions.
- Nécessite un esprit entrepreneurial et un réseau de confiance et de qualité.
- Un risque financier non négligeable.

Cet artiste a commencé sa carrière professionnelle avec quatre albums produits par une maison de disques, entre 2007 à 2018. Pour chercher à valoriser ses forces et concentrer les énergies sur sa carrière personnelle, l'artiste a décidé de créer sa propre **maison de disques**. Cette entreprise, entièrement dédiée à sa carrière, gère un panel d’activités. Entre 2018 et 2019, une première **tournée solo** a été produite, ce qui a permis de financer le premier album produit par son entreprise en novembre 2019.

Chaîne de valeur de l’enregistrement



Chaîne de valeur du spectacle



Légende
 Remplissage sombre : rôle joué
 Remplissage clair : rôle parfois joué
 Sans remplissage : rôle sous-traité

Réseau

Cet artiste entretient des relations de longue date avec ses différents partenaires et collaborateurs (avant même la création de sa propre entreprise). Ce réseau lui permet de travailler à la pièce avec des personnes choisies et de confiance et ainsi de maximiser chaque dollar investi.

- Production : il travaille avec quatre musiciens pour l'album et la tournée et avec une équipe de spectacle qui comprend deux sonorisateurs, un directeur de tournée et un éclairagiste.
- Commercialisation : une agence gère une partie de la communication, une autre développe la stratégie de marque. Il fait aussi appel à un spécialiste du pistage radio. La distribution était assurée par Distribution Select avant sa fermeture, mais il s'appuie aujourd'hui sur son propre site Internet et les ventes en tournée pour les albums physiques.
- Diffusion : Preste pour le *booking*.
- Autre : InTempo pour l'aide aux subventions, entre autres.

L'artiste mis en lumière dans cette étude de cas est également en autoédition, mais travaille avec un gestionnaire d'édition. Pour ses projets web, il collabore aussi avec des équipes récurrentes de tournage.

Développement de la carrière

Le passage à l'auto-production s'est fait naturellement pour cet artiste. Désireux de miser sur sa singularité et de conserver une latitude artistique, le modèle d'affaires indépendant s'est imposé comme une évidence, d'autant plus qu'il a su tisser au cours des dix dernières années un réseau solide et un public fidèle sur lesquels il peut s'appuyer pour ses projets.

L'artiste pense que, contrairement à un projet développé au sein d'une grande maison de disques, son modèle lui permet de prendre le temps

de produire des projets qui lui ressemblent. Son entreprise privilégie ainsi la pérennité de sa carrière plutôt que le rendement à court terme.

Ce niveau d'indépendance lui permet de vivre de son art et de sa musique en diminuant le nombre de parties prenantes avec qui partager les profits ainsi que les droits et les redevances.

Innovation et stratégie

Entouré d'un réseau qui gère la partie administrative (soit en interne comme la gestion comptable, soit à l'externe comme les demandes de subventions) et la communication, l'artiste auto-produit ainsi limité les frictions pour pouvoir se concentrer sur l'expansion de son univers créatif. En plus d'un spectacle unique qui mêle les genres, l'artiste a conçu un véritable écosystème composé de plusieurs pièces qui se complètent.

Par exemple, une série web invite d'autres artistes à explorer les thèmes de l'album. Un autre concept audio-visuel offre une série de vidéoclips. Un documentaire sur les thématiques du projet est en développement. À cela va aussi s'ajouter un livre-chanson.

Un site web a été lancé il y a quinze ans pour faire connaître l'artiste, sa philosophie et ses projets. Depuis la pandémie, le site sert également de plateforme de vente directe pour la musique et les produits dérivés : la boutique a connu un fort succès durant la période de la crise sanitaire.

Cet univers créatif et multifacette n'est rendu possible, selon l'artiste, que par cette indépendance acquise lorsqu'il a créé sa propre maison de disques. Un tel écosystème demande de la patience et des efforts sur mesure que d'autres partenaires ne semblaient pas pouvoir lui offrir.

Performance

L'essentiel de l'activité de l'entreprise est autofinancé : depuis le début de l'aventure, le but est de tenter de financer les projets futurs par les

profits des projets actuels. Par exemple, avant de produire l'album, une tournée solo a été organisée pour financer le tout.

Le succès s'est bâti aux côtés de son ancienne maison de disques (100 000 exemplaires vendus des quatre premiers albums cumulés), mais le passage à l'auto-production lui a permis d'atteindre un autre statut et de développer son univers comme il l'entend.

Avec 4 000 ventes de son dernier album, des vidéoclips enregistrant plus de 3 millions de vues et une tournée à 90 % à guichets fermés, l'entreprise dégagne de solides marges bénéficiaires depuis trois ans pour moins de 10 % de revenus provenant de subventions. La vision de l'entreprise est claire : chaque projet doit être rentable avec ou sans subvention.

La tournée en particulier est un volet important de l'activité. Ses tournées, à Montréal comme en région, comptent plus de 100 dates et rassemblent un public divers et loyal. En février 2022, malgré les fermetures de salles, 41 spectacles ont pu être présentés, 40 sont à l'horaire et une trentaine de dates supplémentaires devraient être annoncées pour 2023.

L'artiste a reçu des aides de Musicaction pour la production et la commercialisation de son dernier album. Par l'entremise d'une agence de spectacles, il a pu accéder à l'aide conditionnelle de la SODEC sur une durée de deux ans. Cette aide ne pourra en revanche être renouvelée d'après les critères d'admissibilité. La perte de cette aide à la tournée demandera de faire des choix difficiles, à savoir ne plus présenter le spectacle loin en région, ou alors organiser une tournée en solo ou en formation réduite. Ce dilemme a un impact sur les revenus : si la tournée comprend moins de spectacles, la rentabilité devient plus difficile à atteindre et c'est tous les partenaires et fournisseurs qui voient leurs revenus diminuer. De plus, l'artiste enregistre près de 500 \$ de vente de produits dérivés à chaque date : raccourcir la tournée est alors un véritable manque à gagner. Il estime aujourd'hui que sa croissance est en partie limitée par ces obstacles.

La santé financière de l'entreprise lui permet néanmoins de développer son univers au-delà de l'enregistrement et du spectacle et sans attendre le soutien d'autres parties prenantes. Par exemple, la série de vidéoclips a été autofinancée, mais remboursée à moitié a posteriori par une aide de Musicaction.

À bien des égards, la transition vers ce nouveau modèle est un succès pour cet artiste. Toujours intéressé par les affaires, il a pu mettre à profit son esprit entrepreneurial pour effectuer le glissement de son ancienne maison de disques vers sa propre entreprise, tout en conservant les mêmes partenaires.

Il reconnaît tout de même que son entreprise n'est pas partie de rien : il s'estime chanceux d'avoir déjà eu du succès, un public, un réseau avant de se lancer dans l'indépendance. Néanmoins, contrairement à une maison de disques qui diversifie son portefeuille d'artistes, toute l'activité de son entreprise dépend de son succès personnel. Il faut donc penser au long-terme, à la pérennité du projet, d'où la diversification des produits et des activités.

En s'appuyant sur ses années de travail avec son ancienne maison de disques et son esprit entrepreneurial, cet artiste est aujourd'hui engagé dans toutes les facettes de sa carrière, au-delà de l'auto-production seule. Cette indépendance créative et économique lui permet de développer, à son rythme, une carrière singulière et prospère dans le Canada francophone.

Artiste interprète – De l’auto-production au contrat de production

Points forts :

- L’accès aux subventions via les structures intermédiaires admissibles.
- Pouvoir se concentrer sur la création artistique.
- Le risque financier n’est plus porté par l’artiste.

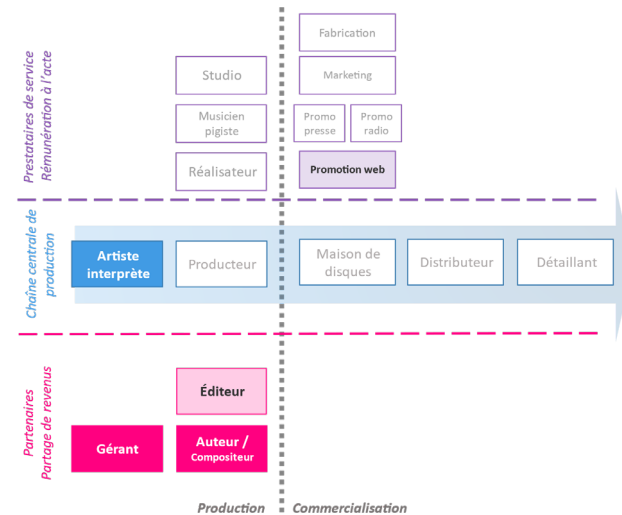
Points faibles :

- Devoir négocier les contrats flexibles pour conserver la marge de manœuvre souhaitée, le retour des droits, la transparence du partage des revenus, etc.
- Le sentiment qu’un modèle est imposé, plutôt que choisi.
- Des structures plus rigides qui freinent l’exploration musicale et le repositionnement stratégique.

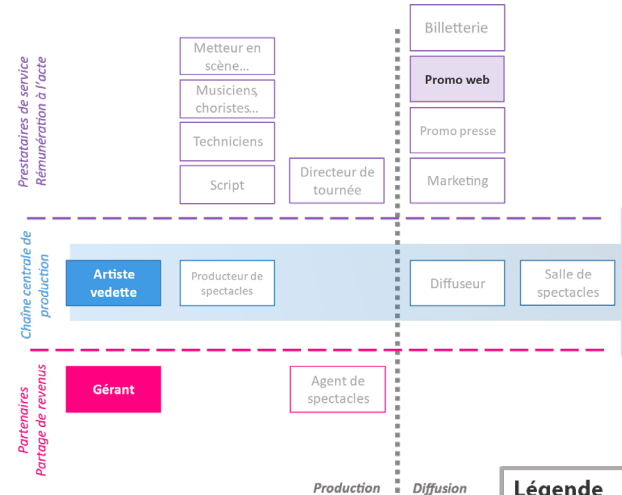
Cet artiste a d’abord pris la décision de **produire ses propres albums** et de faire sa **mise en marché** après un projet d’enregistrement à l’étranger avec son producteur label qui n’a pas abouti. Il restait l’option d’auto-produire l’album et de négocier une licence, mais quitte à investir son propre argent, l’artiste était prêt à s’engager aussi dans la mise en marché.

Le voilà donc devenu **producteur et maison de disques**. Cette expérience a selon lui été un succès : une équipe solide s’est créée, avec un réseau de partenaires et deux albums ont été produits et commercialisés. En revanche, le modèle ne lui permettait pas d’accéder au financement qui aurait pu aider à poursuivre la croissance. À la suite de cela, il a décidé de **retourner avec sa maison de disques**, avec laquelle il travaille toujours aujourd’hui.

Chaîne de valeur de l’enregistrement



Chaîne de valeur du spectacle



Légende
 Remplissage sombre : rôle joué
 Remplissage clair : rôle parfois joué
 Sans remplissage : rôle sous-traité

Réseau

Cet artiste a toujours un riche réseau de collaborateurs qu'il a développé au cours de sa période d'indépendant. Présentement, le réseau s'articule principalement autour de son producteur et label qui gère tous les fournisseurs pour la production (par exemple le studio, les musiciens, etc.) et pour la commercialisation (gestion web, pistage radio, etc.).

Même depuis son retour en contrat avec son producteur, il est très engagé dans le développement de son image et sa communication, prenant parfois en charge ses médias sociaux ou relations de presse.

Développement de la carrière

Aujourd'hui, cet artiste est sous licence, contrat de distribution et contrat d'artiste exclusif pour la production d'enregistrements (il a négocié le retour de ses bandes maîtresses dans le futur), ainsi que sous contrat de production de spectacle. À noter que cet artiste assure sa propre gérance.

Le cycle album/spectacle est encore très important pour le succès commercial : cet artiste ne pouvait donc pas se passer d'une tournée pour promouvoir ses derniers albums. Bien que son spectacle ne demande pas un grand nombre de personnes, son producteur l'accompagne dans le développement de ce projet. Grâce à une entente flexible avec son producteur ils peuvent ensemble aller chercher du financement, tout en laissant à l'artiste une certaine marge de manœuvre. L'artiste pourrait imaginer devenir son propre producteur de spectacle, mais la situation actuelle est plutôt favorable.

Innovation et stratégie

Le passage par l'auto-production a été un tournant inspirant dans sa carrière : le fait de prendre ce risque personnel a été un moteur pour le pousser en tant qu'artiste à produire quelque chose à la hauteur de tous les efforts fournis par son entreprise. Il a alors exploré de

nouvelles sonorités qu'il n'aurait pas forcément trouvé dans un cadre de production plus formel.

Un dilemme stratégique peut se poser pour un artiste auto-produit qui considère retourner auprès d'une maison de disques : avoir accès au financement via un intermédiaire (et voir peut-être des freins stratégiques) ou continuer en tant qu'indépendant pour développer un projet personnel (mais qui devra peut-être limiter ses ambitions). Une troisième voie peut être envisagée, celle d'élargir le portefeuille de l'entreprise et d'accueillir de nouveaux artistes non-actionnaires afin de pouvoir par exemple soumettre des demandes d'aides à la SODEC. Cet artiste en particulier ne souhaitait pas explorer cette troisième voie : il veut se concentrer sur sa carrière avant tout, et cela prend déjà beaucoup de temps. Offrir ses services à d'autres artistes se ferait au détriment de son propre développement.

Par ailleurs, quand il a exploré le modèle de l'auto-production, il a souhaité aller jusqu'au bout et s'engager également dans la commercialisation : quitte à prendre un risque financier et personnel, autant tout contrôler. Cela lui a notamment permis de mieux comprendre les rouages de l'industrie, la gestion de projets et les enjeux de la commercialisation. Il est donc retourné auprès de sa maison de disques armé d'une meilleure connaissance du secteur.

Enfin, le modèle d'affaires actuel ne signifie pas pour autant qu'il ne peut pas explorer de nouvelles pistes.

Performance

L'artiste entretient une bonne relation avec sa maison de disques et est aujourd'hui satisfait de leur partenariat. Ayant assez d'années de carrière, d'expérience et de succès, il se trouve dans une position qui lui permet de pouvoir négocier des contrats flexibles qui lui conviennent. Résultat : l'entreprise personnelle est relativement bénéficiaire, et ce depuis plusieurs années.

Bien que ses parutions ne soient pas nécessairement comparables et que sa carrière s'étende sur plus de vingt ans, cet artiste note que

l'album qui a connu le plus grand succès commercial en termes de ventes est un des deux albums qu'il a auto-produit (6 000 ventes).

Rétrospectivement, cet artiste estime que son passage à l'auto-production était une transition stratégique qui a fortement aidé sa carrière : avec une gestion plus personnelle de sa communication, il a pu travailler son image, son statut dans l'industrie et créer un public de fidèles au cours de ces années. C'est ce statut qu'il a acquis au cours de ces années d'auto-production qui lui permet de tirer le meilleur parti de son modèle d'affaires actuel.

En ce qui concerne les subventions, lorsqu'il était auto-produit, il a pu bénéficier du Fonds Starmaker pour la commercialisation et d'une bourse pour la création du CALQ. Sa maison de disques reçoit présentement l'enveloppe globale de Musicaction. D'autres projets adjacents (hors enregistrement et spectacle) sont également produits grâce à une aide du CALQ.

Bien que cet artiste connaisse le succès et soit accompagné par une maison de disques qui lui offre de la flexibilité, il regrette un certain manque de transparence dans le secteur en général.

Il est toujours volontaire pour s'engager davantage dans le développement de sa carrière : lorsqu'il était auto-produit, il aimait particulièrement gérer sa commercialisation. Il souhaite que la relève des artistes qui souhaitent suivre un élan entrepreneurial comme lui et qui s'en montrent capables puissent s'épanouir pleinement dans le secteur de la musique au Québec sans être restreints par la structure du financement.

Intermédiaire spécialisé – Se réinventer sans se dénaturer

Points forts :

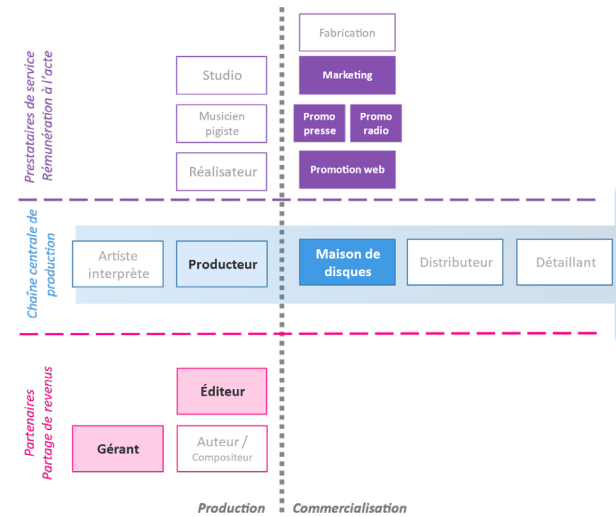
- Des compétences répondant aux besoins d'une clientèle spécialisée.
- Les ressources d'une moyenne entreprise qui permettent de gérer et valoriser une plus large clientèle.
- La possibilité d'innover autour d'une expertise.

Points faibles :

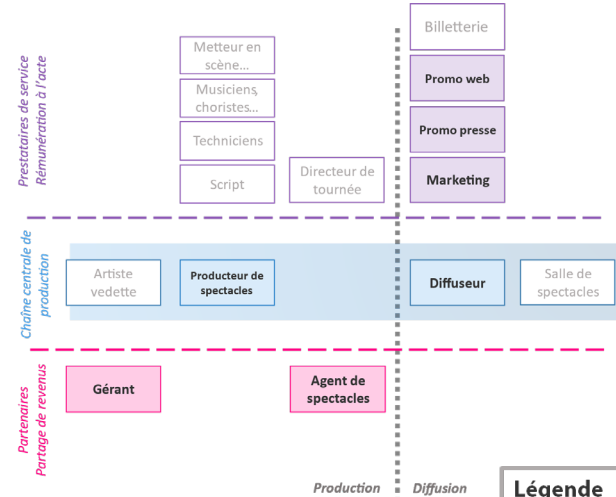
- Un besoin de main-d'œuvre spécialisée critique.
- Faire le choix d'une spécialisation peut limiter les opportunités (par exemple : sources de financements, diversification).
- La taille du marché local peut limiter la croissance de l'entreprise spécialisée.

Au fil de son histoire, cette maison de disques indépendante s'est recentrée sur la **commercialisation** en prônant une approche unique de la promotion de la musique classique. Présentement, le cœur de l'activité est bien la **maison de disques**, bien que quelques activités gravitent autour : ainsi quelques artistes sont encore en **production** (spectacle et enregistrements) et quelques événements et festivals sont également produits.

Chaîne de valeur de l'enregistrement



Chaîne de valeur du spectacle



Légende

Remplissage sombre : rôle joué
Remplissage clair : rôle parfois joué
Sans remplissage : rôle sous-traité

Réseau

Cette entreprise travaille avec un ensemble de partenaires de confiance qui complètent la chaîne de valeur de la commercialisation. Elle s'associe par exemple avec The Orchard pour la distribution numérique et avec un réseau international de distributeurs physiques locaux.

Pour le spectacle, l'entreprise travaille en collaboration étroite avec les agents, les producteurs et les diffuseurs, et est en relation constante avec les organisateurs de tournées internationales.

Développement des carrières

Avec les années et l'intérêt grandissant des artistes pour les licences, les investissements en production ont baissé. **Depuis une quinzaine d'années, l'équipe de cette maison de disques observe en effet le développement des licences qui sont désormais le modèle contractuel majoritaire pour l'entreprise.** Elle accompagne cependant en production certains projets plus ambitieux qui engagent par exemple de grandes formations orchestrales et peuvent coûter plus de 150 000 dollars (d'autres modèles tels que l'auto-production ne sont donc pas vraiment possibles pour l'artiste). Sur ces projets de production, la rentabilité est rarement atteinte mais il est important pour l'entreprise de soutenir de telles initiatives ambitieuses.

L'essentiel des dépenses se font donc en commercialisation et en frais administratifs. La musique classique s'exporte bien, ce qui signifie que la maison de disques travaille autant sur la mise en marché au Québec qu'à l'étranger. L'entreprise s'appuie sur le succès d'artistes pour investir dans le développement d'artistes plus émergents ou qui ont besoin de visibilité (nouvelle publication, nouveaux marchés, etc.). Ce cercle vertueux lui permet de préparer les artistes à succès de demain et ainsi assurer la pérennité de ce modèle d'investissement.

Grâce à la publication régulière de séries thématiques d'enregistrements développées en partenariats avec les artistes, l'entreprise continue de développer son catalogue et de mettre en lumière des artistes et des œuvres.

Les artistes peuvent s'engager en commercialisation aux côtés de la maison de disques et partager le risque, dans une certaine mesure, mais elle fait valoir son expertise en marketing et accompagne les artistes sur les médias sociaux.

Innovation et stratégie

Cette entreprise est née en réponse au manque d'intérêt que portaient les grands groupes internationaux aux artistes canadiens du répertoire classique. L'entreprise a développé un catalogue considérable d'environ qu'elle continue d'exploiter et d'enrichir.

Cette maison de disques se démarque par la réinvention de son modèle d'affaires afin de suivre les nouveaux courants technologiques. Aujourd'hui l'entreprise rayonne internationalement, notamment grâce à sa forte présence sur le web et sur les plateformes numériques les plus populaires.

Un répertoire classique ne veut pas dire une vision classique des affaires : l'entreprise a compris cela en apportant de la flexibilité à son modèle et en diversifiant ses investissements.

Très tôt, elle s'est placée à l'avant-garde de la commercialisation de la musique classique en mettant en avant les artistes tout autant que les œuvres, une approche innovante pour ce genre. La souplesse du modèle lui a permis d'identifier rapidement le défi du numérique et ainsi de renforcer la communication et la distribution autour des canaux les plus pertinents. La diffusion en continue fonctionne relativement bien pour les artistes signés, certes sans totalement compenser la baisse des ventes physiques, mais assez pour produire des revenus solides au Canada comme à l'international. Des efforts importants sont mis en œuvre pour faire la promotion des artistes

canadiens sur les plateformes numériques, notamment au travers des listes de lectures.

Une autre illustration de l'esprit entrepreneur de l'équipe est la création d'une filiale dédiée à la conception, la production et la commercialisation internationale d'applications numériques ludo-éducatives qui accompagnent les enfants dans leur développement tout en leur faisant découvrir la musique classique. Soutenue par la SODEC, Musicaction et le crédit d'impôt relatif aux grands projets de transformation numérique, cette application par abonnement permet à l'entreprise de monétiser de manière innovante le catalogue de ses artistes et de faire connaître la musique classique à un plus large public. L'application a rencontré un succès en particulier durant la pandémie où la pénétration des écrans a grimé en flèche.

La maison de disques répond avec souplesse aux différents défis du secteur, en proposant par exemple des ententes sur mesures face à l'intérêt grandissant des artistes pour la licence, ou encore en renforçant sa présence numérique pour réduire l'impact du retrait des ondes de Radio-Classique Montréal en 2020 (un joueur important dans la stratégie de mise en marché).

Cette entreprise illustre ainsi la capacité du secteur à se réinventer sans perdre de vue son identité. En s'ouvrant au changement, elle a pu rapidement se repositionner et explorer de nouvelles occasions avec succès pour atteindre les objectifs d'une mission qui n'a pas changé depuis sa création : soutenir le développement des artistes canadiens du répertoire classique et les faire rayonner à l'international.

Performance

Les résultats de l'entreprise confirment qu'il s'agit d'un modèle solide. Certes, les revenus étaient plus élevés à l'époque où les ventes de disques étaient plus importantes, mais le numérique permet de ralentir la baisse des revenus. Le large catalogue est également une ressource considérable qui permet d'assurer des revenus « passifs » (le

catalogue nécessite tout de même de l'administration et une recherche constante d'opportunités pour valoriser les titres).

La musique classique a des défis qui lui sont propres. Les risques peuvent être plus importants, car les projets peuvent engager beaucoup d'individus : cela peut rendre la production, la commercialisation et surtout la diffusion particulièrement coûteuses et complexes. En cela, une entreprise comme celle mise en lumière dans cette étude de cas, qui apporte son réseau et son expertise peut être un véritable atout pour accompagner les artistes dans ces relations d'affaires. La musique classique s'exporte bien et l'entreprise facilite ces relations internationales grâce à son expérience de plus de trois décennies, son expertise et sa réputation. D'autant plus que la maison de disques travaille beaucoup avec des ensembles instruments et orchestres (constitués en OBNL) qui n'ont pas nécessairement les ressources pour effectuer ce travail de communication et d'organisation en interne.

L'entreprise bénéficie des aides de la SODEC et de Musicaction. De plus l'entreprise reçoit l'aide de Patrimoine canadien, mais l'équipe signale que **la structure de son modèle d'affaires, centré sur l'enregistrement, semble limiter le montant de l'aide à laquelle elle peut accéder (calculée selon les revenus de toutes les activités)**. L'équipe souligne aussi le rôle important des aides d'urgence reçues pendant la pandémie.

Un défi qui se pose depuis plusieurs années et qui a déjà été abordé à plusieurs reprises dans ce rapport est l'attraction, la formation et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée qui connaît les nuances si particulières du secteur de la musique.

On peut noter que cette maison de disques s'est imposée comme un joueur incontournable dans un répertoire spécialisé, tant au Canada (plus grande maison de disques parmi les trois joueurs indépendants de la musique classique au Canada) qu'au-delà de nos frontières.

Partenaire – L'exemple de la gérance

Points forts :

- L'accompagnement personnalisé des artistes.
- Une vision à long-terme des carrières.

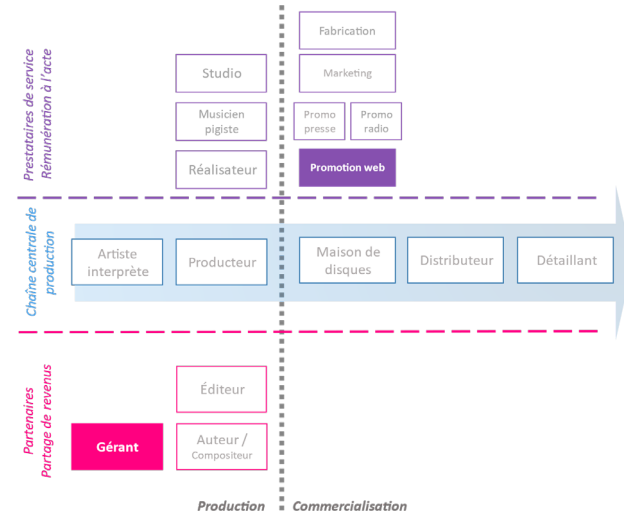
Points faibles :

- Un rôle exigeant, coûteux en temps et en ressources.
- Une connaissance précise du secteur nécessaire pour le succès de l'entreprise.

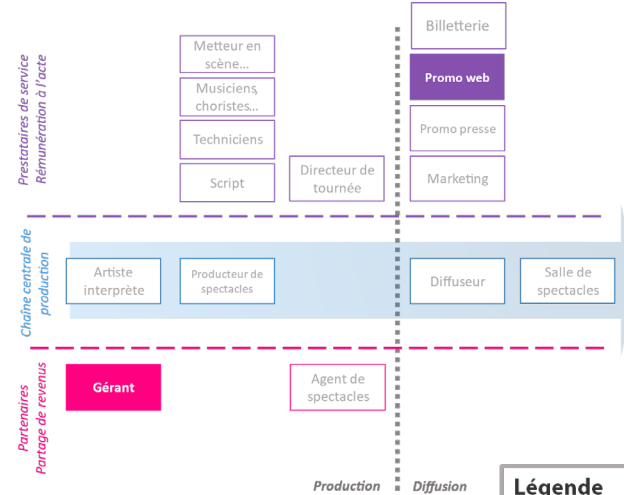
Ce nouvel exemple présente une **entreprise indépendante de gérance** d'artistes qui s'inscrit dans un parcours atypique du développement entrepreneurial au Québec. Cette jeune entreprise a su se tisser une place parmi les entreprises historiques du secteur de la musique au Québec en offrant un **accompagnement personnalisé centré sur l'artiste** tout en étant apprenante au fur et mesure du développement de l'artiste en tant qu'artiste reconnue.

Plus qu'un simple partenariat entre la gérante et l'artiste, on parle d'une synergie des savoirs qui permet l'épanouissement de l'artiste et sa reconnaissance sans perdre de vue l'intérêt de l'artiste et ses valeurs. Un tel lien nécessite confiance, **adaptation constante et flexibilité**. Plus que tout, cela demande du temps, d'où le choix de l'entreprise d'accompagner un nombre limité d'artistes encouragées, soutenues et propulsées dans leur carrière d'artiste respective. L'entreprise naît de ce travail effréné de vouloir développer les carrières musicales de ces artistes aujourd'hui reconnues.

Chaîne de valeur de l'enregistrement



Chaîne de valeur du spectacle



Légende

Remplissage sombre : rôle joué
Remplissage clair : rôle parfois joué
Sans remplissage : rôle sous-traité

Réseau

La personne interrogée compare le métier de gérant au rôle de chef d'orchestre. Elle coordonne toutes les parties qui gravitent autour de la carrière de ses artistes : les étiquettes, les producteurs de spectacle, etc. Au centre de ce réseau se situe une relation privilégiée et collaborative entre l'artiste et la gérante. Elle assure la cohérence de la stratégie et de la vision pour maximiser l'impact des activités sur la carrière des artistes accompagnées.

Elle a très rapidement identifié le rôle critique des médias sociaux dans le développement des carrières. Cela s'est traduit récemment par l'embauche d'un spécialiste des réseaux en interne. Cette activité demande en effet beaucoup de temps et une expertise encore peu développée dans le secteur. Pour s'assurer que la communication soit au niveau de ses attentes, la gérante a choisi d'internaliser cette expertise.

Développement des carrières

Les ententes qui les lient mettent en avant les intérêts des artistes et offrent une certaine flexibilité : contrats renouvelables sur trois ou quatre ans, possibilité de signer des contrats parallèles sur certains marchés internationaux, etc.

La proximité et la connaissance précise du secteur et des objectifs de carrière sont au cœur du modèle d'affaires. La gérante voyage par exemple avec ses artistes pour voir et comprendre la réalité du terrain et pour rencontrer les différentes parties prenantes. L'entreprise prend d'ailleurs en charge ces frais de déplacement, frais qui incombent parfois à l'artiste.

Malgré un nombre limité d'artistes, l'entreprise est déjà très occupée. La gérante envisage la croissance de l'agence au travers de l'équipe interne plutôt que dans le nombre d'artiste qu'elle accompagne. En effet, elle valorise la dimension personnelle qu'elle entretient avec ses artistes, un niveau de service qu'elle ne pourrait pas offrir si elle

élargissait son portefeuille d'artistes. Elle reçoit de nombreuses demandes de nouveaux artistes qu'elle doit refuser : sa priorité est de « polir les bijoux » que sont les carrières de ses artistes.

Innovation et stratégie

En plus d'un spécialiste de la communication web, l'entreprise compte aussi une adjointe qui a rejoint l'entreprise en 2020. Pour saisir davantage les occasions, notamment à l'international, l'entreprise souhaiterait embaucher d'autres experts, comme par exemple un expert-comptable, un conseiller qui serait en charge des demandes de subventions ou une personne responsable des licences de synchronisation.

Ces ressources à l'interne permettraient à l'entreprise de coordonner les différents éléments de la chaîne tout en offrant un suivi toujours plus personnalisé.

Performance

La gérance fonctionne sur la base de commission : l'entreprise s'estime alors chanceuse d'accompagner des artistes à succès qui permettent à l'entreprise d'afficher des résultats solides. Cette relation indexée sur la performance est la base du modèle de partenariat (partage de revenus, et/ou de droits dans le cas de l'édition ou des auteurs) et encourage le partenaire à faire tout son possible pour développer au mieux la carrière des artistes pour générer des revenus conséquents.

En contrepartie, la personne interrogée rappelle qu'il faut tenir compte de la masse salariale des employés à temps plein, ainsi que des frais légaux et de comptabilité qui sont non négligeables pour une activité telle que la gérance. À noter également que les performances d'une entreprise de gérance fluctuent aussi en fonction des cycles d'opération des artistes (production, sortie d'album, tournée, etc.). La planification et la prévisibilité sont des grands défis de ce métier, et plus largement du modèle d'affaires des partenaires : le succès ne peut pas s'anticiper.

L'entreprise a accès à l'aide au déplacement offerte par le CALQ. Grâce à un partenariat établi avec une autre entreprise, elle peut aussi recevoir l'aide à la gérance de la SODEC à laquelle elle ne serait pas forcément admissible sans cette entente.

L'entreprise mise en lumière a rapidement été rentable, mais la fondatrice a limité les risques pris en se lançant dans la gérance en formant un premier partenariat avec des actionnaires, lui permettant de débiter avec une certaine sécurité financière. Ses quelques années d'expérience acquises avant de débiter comme indépendante lui ont permis de s'entourer d'un réseau de connaissances, un facteur décisif dans le succès d'une entreprise de gérance. Bien s'entourer financièrement est un avantage qui lui a permis de bien démarrer sa carrière.

Bien qu'on note des caractéristiques similaires entre les différents joueurs regroupés sous le modèle d'affaires des « partenaires » dans ce rapport, cette étude de cas illustre aussi les défis particuliers du monde de la gérance. Ce métier semble en effet demander un engagement total. En tant que gérante, on se doit d'être disponible à tout moment pour ses artistes et à agir sur tous les fronts pour défendre leurs intérêts et limiter les frictions qui pourraient avoir un impact sur la carrière ou le temps de création.

Par sa position centrale, et donc décisive, il n'est pas rare que le gérant se retrouve à jouer implicitement d'autres rôles, collaborant par exemple avec les agents de spectacle ou directeurs de tournées. Ce modèle de partenariat artiste/gérant est donc spécifique et demande une connaissance poussée de tous les aspects de la chaîne de valeur. En cela, on ne devient gérant qu'en faisant de la gérance : il n'y a pas de réelle formation, il faut du temps et de l'engagement pour bâtir l'expérience et le réseau nécessaires.

Ce dévouement à la carrière de l'artiste, et les ressources que cela implique, peuvent expliquer pourquoi le secteur perçoit une diminution des activités de gérance dans le secteur de la musique au Québec. Sans formation ni communauté identifiable, le métier de

gérant peut sembler aujourd'hui invisible malgré son rôle central. Certains artistes font le choix d'assurer leur propre gérance, ce qui nécessite des efforts et ressources qui ne peuvent être dédiés à la création. D'autres entreprises consolidées offrent des services de gérance, mais il y a un risque que l'entreprise ait signé trop d'artistes et que la gérance ne soit plus autant personnalisée.

Les observations faites dans les parties précédentes de ce rapport confirment qu'au cours de ces dix dernières années, les entreprises consolidées du secteur ont progressivement délaissé leurs activités de gérance. Les raisons avancées sont que ces activités ne sont pas nécessairement rentables pour les ressources qu'elles mobilisent, mais aussi pour éviter le double prélèvement sur les revenus des artistes (commission sur la gérance et sur les autres activités). Il y aurait donc une pression grandissante sur les entreprises spécialisées en gérance qui doivent faire face à une demande plus importante mais à des ressources limitées.

L'entreprise au cœur de cette étude de cas est stratégiquement placée pour observer les défis auxquels font face les artistes. La personne interrogée souligne notamment que l'artiste devrait être replacé au centre du secteur : sans artiste, pas d'industrie. Les revenus ne ruisselleraient pas toujours jusqu'aux artistes. En tant que gérante, la mission est le développement et le succès de ses artistes et elle note que cette dynamique s'est perdue, dans une certaine mesure, au cours des différentes crises que le secteur a connues.

Intermédiaire consolidé – La perspective d’un groupe

Points forts :

- Une approche holistique des chaînes de valeur.
- Un réseau complet permettant des économies d’échelles et des investissements plus efficaces.
- S’appuyer sur les succès pour investir dans de nouveaux artistes et en limiter le risque.

Points faibles :

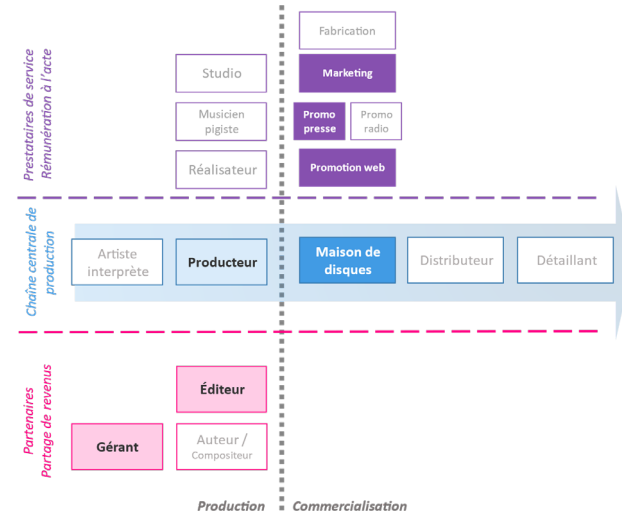
- Une structure industrielle éventuellement moins agile sur le court-terme.
- Un besoin de main-d’œuvre spécialisée critique.
- La prise de risque est nécessaire pour assurer la pérennité du modèle.

Présentation

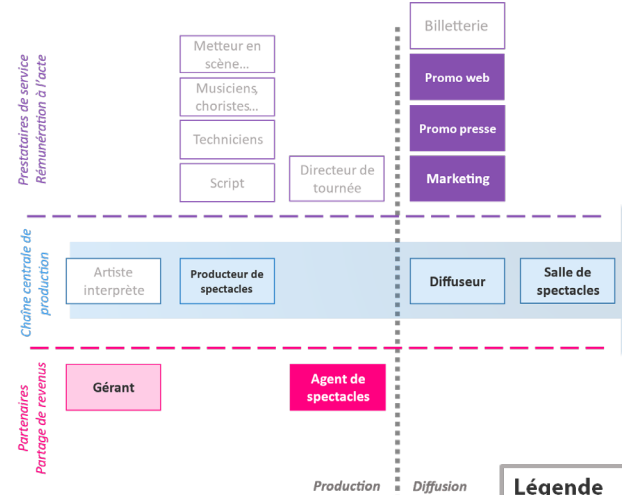
À l’origine créée comme **agence de spectacles** et de **gérance d’artistes**, cette entreprise a grandi et s’est diversifiée pour faire face à la concurrence en offrant une gamme de services, ce qui lui a permis du même coup de réaliser des économies d’échelle. Dans les années 2000, une **maison de disques** est établie. À la suite d’opérations, l’entreprise devient un groupe qui gère désormais des **événements** majeurs, **des salles de spectacles** et des canaux de diffusion stratégiques pour les artistes signés

Aujourd’hui, l’entreprise soutient une trentaine d’artistes, des grands noms comme des nouveaux venus, en leur offrant un ensemble complet de services et un large réseau facilitant la promotion et le rayonnement de ceux-ci.

Chaîne de valeur de l’enregistrement



Chaîne de valeur du spectacle



Légende
 Remplissage sombre : rôle joué
 Remplissage clair : rôle parfois joué
 Sans remplissage : rôle sous-traité

Réseau

Au fil de son histoire, l'entreprise a internalisé plusieurs activités, devenant ainsi une plateforme centralisée proposant une approche cohérente et transversale entre ses différents départements. Le portefeuille d'activités comprend en effet un ensemble d'expertises essentielles (services de production, service d'agence de spectacle) et adjacentes (service de graphisme, rédaction de subventions pour les artistes signés, analyse de données) qui peuvent être mobilisées selon les besoins de chaque projet.

Ce réseau interne appuyé d'un réseau de prestataires externes privilégiés (par exemple pour le pistage radio) constitue la force d'un groupe.

Développement des carrières

Comme l'essentiel des intermédiaires de production (consolidés ou non), la stratégie de développement de carrière repose sur les succès de certains projets qui permettent d'investir dans des projets émergents ou plus risqués. Tout l'enjeu revient donc à estimer le potentiel des artistes émergents pour déterminer quand le projet sera rentable et pourra ainsi soutenir le développement d'une nouvelle génération. Ces projets émergents sont par définition des investissements plus risqués, mais des mécanismes tels que le Fonds Radiostar favorisent les signatures de jeunes artistes francophones.

À noter que l'entreprise a pratiquement abandonné ses activités de gérance qui s'avéraient très coûteuses en temps et ressources pour des revenus faibles.

Innovation et stratégie

Cette entreprise a pu observer plusieurs changements au cours des années, **devant ainsi se repositionner pour assurer la pertinence de ses services et la pérennité de son modèle d'affaires.**

Tout d'abord, elle a vu le glissement progressif des contrats de production vers davantage de licences. Comme étudié dans ce rapport, la baisse des coûts de production permet aux artistes de concevoir leur musique sans nécessaire infrastructure industrielle tels que des studios d'enregistrement. La division enregistrement sonore ne produit désormais qu'un ou deux projets par an. Une majorité d'artistes, émergents comme établis, souhaitent garder la propriété de leurs bandes maîtresses. L'entreprise offre alors des licences, mais également des contrats de productions au bout desquels les bandes maîtresses sont retournées aux artistes (après environ cinq ans). L'entreprise reste à l'écoute des artistes pour faire évoluer ses pratiques contractuelles en accord avec les attentes du secteur.

En parallèle, le nerf de la guerre s'est déplacé dans le numérique. La communication, notamment sur les médias sociaux et les plateformes numériques, est devenue une activité stratégique de premier plan. Pour cette entreprise, cette tendance s'est traduite par l'embauche de spécialistes tels qu'un analyste de données, et la création constante de contenu pouvant alimenter les réseaux des artistes. Elle collabore ainsi avec des producteurs vidéos afin de développer du contenu pertinent pour ses artistes. La commercialisation est donc une étape critique qui a vu ses coûts s'envoler au cours des vingt dernières années.

Face à de telles évolutions, **le groupe a dû rester flexible pour s'adapter et se diversifier.** Concrètement, cette diversification a pu se faire vers d'autres formes d'arts en proposant une expertise, des ressources et des infrastructures vers d'autres secteurs du spectacle vivant. Mais cette stratégie s'appuie principalement sur la recherche de complémentarité de services au sein du groupe industriel. Faire jouer les économies d'échelles et les synergies internes permet de réduire les risques financiers. La participation d'investisseurs facilite par exemple le placement d'artistes dans des émissions de télé tout comme la gestion de salles de spectacle favorise la diffusion.

Le soutien d'un groupe semble être particulièrement efficace quand un artiste vise une carrière internationale. L'exportation est en effet

très coûteuse : développer une carrière à l'international demande des investissements pour créer un réseau, établir une stratégie de communication, développer un plan de tournée, etc. L'expérience de cette entreprise dans le secteur du spectacle et l'organisation de festivals et d'événements à l'étranger offre aux artistes signés une plateforme pour soutenir leur carrière à l'internationale.

Cet écosystème de contacts, de canaux et de compétences permet une approche globale au développement de carrière, mais également une approche à la carte, en proposant les services les plus pertinents ou recherchés par l'artiste. L'entreprise reste ouverte à la flexibilité en invitant les artistes à proposer leurs propres fournisseurs ou partenaires lorsqu'ils ont déjà une relation établie.

Performance

La performance du groupe est altérée, comme pour bien d'autres éléments du secteur, par une chute des revenus provenant de l'enregistrement sonore. Rentabiliser un projet est devenu bien plus difficile quand d'un côté les coûts de développement ont augmenté, et que de l'autre les revenus du *streaming* ne compensent pas la baisse des ventes physiques. À titre d'exemple, l'entreprise note que le budget de lancement d'un *single* équivaut désormais à la moitié du budget que nécessiterait la sortie d'un album : les plateformes ayant privilégié les *singles* aux albums par le biais des listes de lectures, le coût total des lancements devient considérable.

Le groupe connaît globalement un certain succès, mais des différences subsistent entre ses divisions qui, on peut s'en douter, sont confrontées à des défis spécifiques. La consolidation des activités au sein d'une même entité permet donc dans une certaine mesure de limiter la perte de valeur du côté de l'enregistrement par la rentabilité de la division spectacle.

Prenons l'exemple de la division « enregistrements sonores » qui employait 33 personnes avant la crise de la COVID-19 et qui, pendant la crise a dû réduire son personnel à six. Aujourd'hui, 13 employés

travaillent au sein de la division, soit moins de la moitié, et de ce nombre près de 80 % sont nouveaux. Il se dégage un enjeu d'attraction, de rétention et de formation de la main-d'œuvre dans le secteur de la musique. Même en offrant des hausses de salaires conséquentes, l'entreprise ne parvient à embaucher la main-d'œuvre nécessaire au développement de ses activités et l'entreprise doit investir davantage dans la formation des employés engagés

Cette étude de cas illustre que même armés de solides fondations offertes par un groupe, les intermédiaires consolidés sont soumis aux mêmes défis que les autres parties prenantes du secteur, comme la monétisation numérique complexifiée par la globalisation, les enjeux de découvrabilité, et le rapport de force avec les plateformes internationales. Ces changements nécessitent davantage d'agilité et la mise en place de stratégies comme la stratégie de groupe adoptée.

La personne interrogée note qu'un alignement des efforts à l'échelle du secteur de la musique au Québec (au-delà des rôles joués par les parties prenantes) pourrait se révéler être le véritable atout qui permettrait de faciliter la restructuration du secteur pour davantage de compétitivité et un rayonnement de la culture québécoise par-delà nos frontières.

Intermédiaire consolidé – La perspective d'un indépendant

Points forts :

- Une approche holistique des chaînes de valeur.
- La combinaison efficace de compétences internes et d'un réseau de prestataires et collaborateurs externes.
- S'appuyer sur les succès pour investir dans de nouveaux artistes et en limiter le risque.

Points faibles :

- La croissance et diversification possiblement freinées par la taille réduite de l'équipe.
- Un besoin de main-d'œuvre spécialisée critique.
- La prise de risque est nécessaire pour assurer la pérennité du modèle.

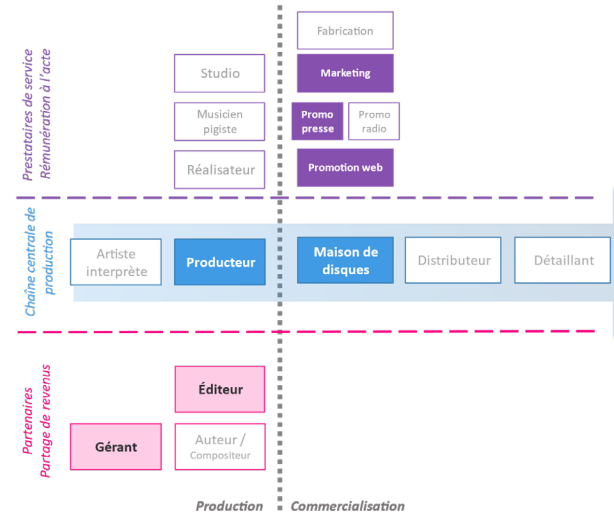
Présentation

Cette dernière étude de cas se concentre sur une petite entreprise de **production de spectacle et d'enregistrement sonore** qui a progressivement étendu ses activités.

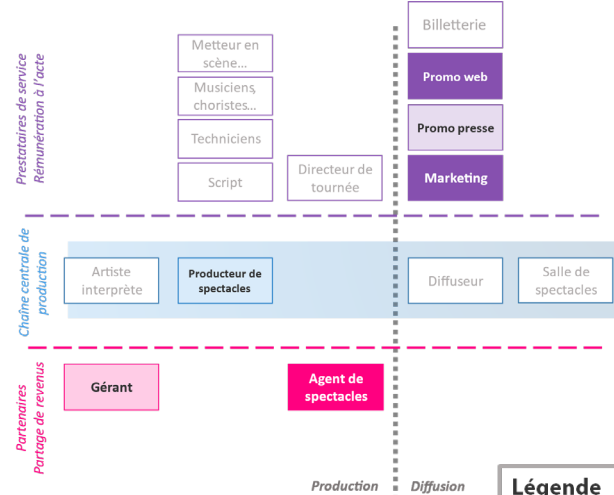
Favorisant les signatures de contrats de production plutôt que de licences, cette entreprise combine des compétences en interne avec un réseau de collaborateurs pour offrir aux artistes qu'elle accompagne une approche globale et personnelle, tout en leur assurant une liberté artistique.

Le catalogue d'activités a évolué pour inclure plus récemment la **gestion d'édition**. Reconnue par ses pairs et par la communauté artistique, cette entreprise illustre une variante du modèle de l'intermédiaire consolidé.

Chaîne de valeur de l'enregistrement



Chaîne de valeur du spectacle



Légende
 Remplissage sombre : rôle joué
 Remplissage clair : rôle parfois joué
 Sans remplissage : rôle sous-traité

Réseau

Le modèle de cette entreprise repose sur un équilibre entre ressources internes et prestataires/collaborateurs externes. Le réseau interne couvre plusieurs dimensions des chaînes de valeur du spectacle et de l'enregistrement, permettant une approche globale, un accompagnement complet de l'artiste, tout en réalisant certaines économies d'échelle.

Pour compléter son offre, l'entreprise travaille avec des prestataires pour les éléments visuels de la communication (graphistes, photographes), et fait appel aux services d'entreprises spécialisées pour certains rôles spécifiques tels que le pistage radio ou la distribution numérique.

Développement des carrières

Grâce aux succès des artistes établis qui ont un grand public, l'entreprise peut financer des projets alternatifs ou émergents. En considérant la nature de ces projets musicaux, cette entreprise s'est donnée pour mission d'accompagner et de financer ces artistes « de niche » et pour offrir une visibilité à leur projet.

Cet intermédiaire consolidé met en avant la liberté qu'il offre à ses artistes. Signer un ou une artiste, c'est croire en son talent et donc ne pas lui imposer de barrières. L'entreprise conseille, accompagne, mais n'impose pas. Beaucoup d'artistes du catalogue ont rejoint cette maison de disques pour cette relation privilégiée et personnelle. Cette relation est possible selon l'entreprise par sa structure qui est demeurée à petite échelle malgré une certaine consolidation des activités. Il y a certes des inconvénients à opérer avec une petite équipe, mais ce mode de fonctionnement permet à l'entreprise d'être plus près des artistes qu'elle représente. Ceux-ci bénéficient à la fois du réseau de contacts de l'entreprise, de son expertise et d'un accompagnement personnalisé en fonction de leurs objectifs de carrière.

La personne interrogée souligne qu'**une entreprise comme celle-là offre un avantage aux artistes : une variété de compétences et un réseau de contacts centralisé autour d'une entité.** En accompagnant principalement les artistes au travers de contrats de production, **l'entreprise apporte le financement de projet et l'expertise pour donner la meilleure chance à chaque projet.**

Plus récemment, l'entreprise accompagne aussi les artistes qui le souhaitent en tant que gestionnaire d'édition. Cette entente flexible permet à l'entreprise de récupérer des revenus d'édition en s'occupant des démarches administratives (déclarations, contrats) et en proposant des placements de synchronisation. Si le contrat se termine, l'artiste récupère l'intégralité de ses droits d'édition.

Innovation et stratégie

Comme bon nombre d'entreprises du secteur de la musique, cette maison de disques a développé son expertise en communication numérique et en analyse de données, travaillant au cas par cas selon l'implication des artistes. Certains artistes veulent en effet contrôler leurs publications sociales, ils ne sont alors encadrés par l'entreprise que pour les sorties officielles. D'autres souhaitent que l'entreprise prenne le relai.

Un poste dédié au marketing a été créé à cet effet en 2020. Il n'a pas été aisé de recruter cette personne, considérant la concurrence des autres secteurs pour ces compétences et la pression de cette pénurie sur les salaires. La solution a été de trouver une personne plus junior et de la former en interne, ce qui implique l'allocation de temps et de ressources.

La pandémie a freiné les volontés d'investissements risqués, mais cela a aussi été une période pour réfléchir à des stratégies de diversification, tout en gardant la musique au cœur de l'activité. Des idées émergent pour le futur : le développement de spectacles privés (par ex. pour les entreprises), des efforts supplémentaires autour de la synchronisation, l'exploration de nouveaux territoires. L'entreprise

souhaite aussi développer la vente directe et repenser sa boutique en ligne.

Performance

L'entreprise compte aujourd'hui une dizaine d'employés et a connu une croissance solide dans les dernières années en signant une dizaine de nouveaux projets. Cette entreprise atteint désormais un plateau : un moment crucial de sa croissance où les capacités internes ne permettent plus d'absorber de nouveaux projets, mais où grandir davantage pourrait signifier perdre un peu de son identité d'indépendant privilégiant une relation personnelle. **C'est tout l'enjeu de ce modèle d'affaires, un équilibre subtil entre la flexibilité d'un indépendant et le développement d'une offre compétitive et variée.**

Pour l'entreprise mise en lumière particulièrement, c'est une période d'investissements et de risques. Malgré trois nouveaux postes ajoutés dans les deux dernières années, l'équipe est en effet à pleine capacité. D'un côté, la masse salariale a augmenté, de l'autre les nouveaux projets n'ont pas encore porté leurs fruits.

Le défi est d'autant plus grand dans un contexte d'offre abondante. En plus des problèmes de découvrabilité (tant sur les plateformes que dans les médias traditionnels), cette offre pléthorique pose aussi des défis de distribution. Les plateformes souhaitent par exemple écouter une majorité des titres avant leur distribution : la quantité de chanson à valider peut donc créer des « embouteillages » et repousser les dates de publication.

Pour une entreprise consolidée qui porte aussi le risque de la production d'enregistrements sonore, le défi de la commercialisation en devient d'autant plus critique. Les dépenses en promotion ont fortement augmenté, dans un contexte où le *streaming* ne couvre pas la diminution des revenus de ventes. Les campagnes de publicité coûtent de plus en plus cher, les plateformes demandent du contenu exclusif (par exemple, des photographies des

artistes), la pression augmente sur les investissements en commercialisation. Dans ces conditions, signer un nouvel artiste ne peut pas se faire uniquement sur des critères artistiques. Il faut réfléchir à la stratégie pour le ou la mettre en valeur et savoir s'il ou elle pourra se démarquer par une personnalité forte. Une connaissance globale du secteur, des attentes du public et des canaux de distribution est donc nécessaire pour prendre les bonnes décisions. En cela, l'expertise variée d'une entreprise consolidée permet d'investir sur les projets qui semblent avoir le meilleur potentiel.

De manière plus pragmatique, les entreprises doivent généralement avancer les frais pour recevoir à termes les subventions, un risque pour la santé financière, en particulier des intermédiaires consolidées qui peuvent accumuler les prises de risque.

Enfin, le développement des marchés, notamment internationaux, est devenu très compliqué avec la pandémie, et même dans l'après-COVID, les diffuseurs semblent avoir moins de moyens et donc sont moins enclins à booker des artistes émergents. L'expertise d'une entreprise consolidée peut alors s'avérer cruciale dans la stratégie de diffusion des artistes.

6.3 Tableau récapitulatif des modèles

Tableau 10. Points forts et points faibles des familles de modèles d'affaires du secteur de la musique au Québec

Famille	Avantages	Inconvénients
Artiste interprète	<ul style="list-style-type: none"> Des efforts entièrement (ou très majoritairement) dédiés à la création artistique L'accès à un réseau par le biais des partenaires et des intermédiaires Un risque financier porté par les partenaires et les intermédiaires 	<ul style="list-style-type: none"> Dans le cas de contrats d'exclusivité, une limitation des occasions Dans quelques cas, des contrats peu favorables limitant l'accès ou le retour des droits La nécessité de devoir répondre à un échéancier et un cahier des charges artistique
Auto-producteur	<ul style="list-style-type: none"> La valorisation de la propriété intellectuelle pour l'artiste sur le court et long termes Un contrôle créatif permettant des marges de manœuvre dans la création, la commercialisation ou la diffusion pour une meilleure gestion des revenus La collaboration à géométrie variable avec le secteur 	<ul style="list-style-type: none"> La nécessité d'avoir un réseau et des compétences Un risque financier se reposant sur une seule carrière L'accès limité à certains programmes de financement Des efforts qui ne sont pas toujours portés sur la création
Auto-producteur-360	<ul style="list-style-type: none"> La valorisation de la propriété intellectuelle pour l'artiste sur le court et long termes Un contrôle créatif total permettant l'innovation artistique, mais aussi économique Le contrôle et la transparence des revenus 	<ul style="list-style-type: none"> La nécessité d'avoir un réseau et des compétences encore plus diversifiés Un risque financier encore plus grand se reposant sur une seule carrière L'accès limité à certains programmes de financement Des efforts qui ne sont pas toujours portés sur la création
Partenaire	<ul style="list-style-type: none"> Une relation personnalisée au service de l'artiste L'accès aux subventions spécialisées Le partage de revenus et/ou de droits 	<ul style="list-style-type: none"> Un besoin de main-d'œuvre spécialisée critique Des revenus alignés sur les performances de quelques artistes
Prestataire de service	<ul style="list-style-type: none"> Un risque très limité Comblent les manques de main-d'œuvre et de compétences qui manquent ou qui ont été abandonnées en interne par le secteur Pour certains services, la transférabilité des compétences vers d'autres industries créatives ou secteurs économiques 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de développement sur le long-terme ni d'accès aux droits Une activité dépendante de la demande en service Pas de réinvestissement dans le secteur Un besoin de main-d'œuvre spécialisée
Intermédiaire spécialisé	<ul style="list-style-type: none"> Une expertise au service du développement des carrières des artistes L'accès aux subventions spécialisées Le partage de revenus et/ou de droits 	<ul style="list-style-type: none"> Un besoin de main-d'œuvre spécialisée critique Un risque financier ciblé, mais réel Une spécialisation qui limite les opportunités
Intermédiaire consolidé	<ul style="list-style-type: none"> Des expertises au service du développement des carrières des artistes Approche holistique, tout en restant flexible Des économies d'échelles pour limiter le risque Plusieurs sources de financement, publiques et privées 	<ul style="list-style-type: none"> Un besoin de main-d'œuvre spécialisée critique Des structures industrielles plus imposantes qui peuvent parfois manquer d'agilité sur le court-terme Un risque financier toujours présent



Conclusion

7. Conclusion

7.1 Faits saillants de l'étude

Dans les pages suivantes, Nordicity propose un résumé des principales conclusions de cette étude.

Des modèles d'affaires qui coexistent et se complètent

Au cours de cette étude, il est rapidement apparu qu'une des conditions pour développer un secteur de la musique en bonne santé se trouve dans la collaboration entre les parties prenantes : sans artiste, pas d'industrie, sans industrie, pas d'artiste. En s'adaptant aux vagues successives qui l'ont bouleversé, le secteur s'est complexifié, de même que les relations entre chacun des joueurs. En réponse aux changements, notamment dans la consommation et diffusion de la musique, un besoin de simplification des relations et, plus largement, de flexibilité a fait surface. Ce mouvement semble bien s'être accéléré ces quinze dernières années.

Toutes les parties prenantes qui forment le secteur de la musique au Québec ont aujourd'hui la possibilité (mais pas nécessairement les ressources) de naviguer dans un spectre de modèles d'affaires. En cela, ils se complètent : en cherchant la simplification des relations, le secteur s'est paradoxalement complexifié et est devenu plus difficile à appréhender comme un monolithe homogène.

Comme nous avons tenté de l'illustrer avec les études de cas, il n'y pas une vérité unique pour chaque modèle. Chaque joueur écrit sa propre partition et cherche le modèle le plus cohérent en considérant ses objectifs artistiques, de développement et de rentabilité, la réalité économique du secteur ainsi que les sources de financement qui lui sont offertes. Le rapport a également cherché à mettre en lumière la façon dont les expériences personnelles définissent les choix de modèles au fil du temps.

D'une certaine manière, il serait difficile de catégoriser aujourd'hui certains modèles de « marginaux » ou d'« alternatifs ». La musique est un secteur dans lequel il n'est pas possible de grandir en isolation. Peu importe leur niveau d'indépendance, tous les modèles font appel à un réseau et sont donc amenés à interagir entre eux. Ces relations sont définies par un ensemble d'outils contractuels qui précise le niveau d'interdépendance et donc les modèles adoptés par chaque partie.

Des joueurs soumis aux mêmes problématiques

Malgré les différents modèles d'affaires, tous les joueurs opèrent leur choix en fonction de problématiques sectorielles qui les affectent tous.

Les parties prenantes du secteur de la musique au Québec ont tout d'abord des objectifs similaires :

- La **qualité artistique** : artistes et entreprises ont une passion pour la création québécoise et la volonté de faire rayonner la culture au-delà de nos frontières.
- Une envie d'**indépendance** : pour protéger cette culture, les joueurs souhaitent limiter les compromis (rejet des *majors*, volonté de conserver une force de contrôle sur les projets).
- La **pérennité** : le secteur souhaite développer des stratégies viables sur le long-terme qui s'appuient notamment sur une diversification des activités, la protection de la propriété intellectuelle (par exemple le patrimoine créatif des artistes), et l'assurance d'une relève entrepreneuriale et artistique qui permet le développement et le renouvellement de l'écosystème.

En parallèle, tous les joueurs font également face aux mêmes défis :

- Une **baisse des revenus physiques** : qui s'accompagne avec un repositionnement stratégique vers le secteur du spectacle et la diversification (licences de synchronisation, produits dérivés, etc.)
- Un rapport de force avec les **plateformes numériques internationales** : le secteur regrette notamment le manque d'engagement des plateformes dans la création et la mise en valeur de productions locales.
- Un **marché local restreint** : la globalisation offre un potentiel de croissance, mais elle exerce aussi une pression sur la production locale, notamment en langue française.
- Une **offre abondante**, localement et internationalement : la baisse des coûts de production couplée à la domination de la distribution numérique ont facilité la publication d'œuvres pour une offre toujours plus foisonnante.
- Une **pénurie de main-d'œuvre** qualifiée : un manque de formation et de moyens qui ne permet pas d'attirer la main-d'œuvre spécialisée nécessaire pour relever ces défis.

Ces défis peuvent toucher les joueurs à différents niveaux, mais le secteur semble s'accorder pour dire qu'aborder ces problèmes communs bénéficierait à toutes les parties prenantes de la musique au Québec.

La commercialisation, un défi persistant

En particulier, la commercialisation est au cœur de plusieurs de ces problématiques. Les entretiens et le sondage ont révélé les dépenses croissantes investies dans la mise en marché et la promotion. La découvrabilité des œuvres québécoises est un véritable casse-tête qui demande des ressources financières et humaines considérables. Les entreprises investissent de plus en plus dans la commercialisation et les artistes eux-mêmes s'engagent dans les communications. Malgré tous ces efforts, cela ne semble pas être suffisant pour surmonter le défi de la découvrabilité. Développer la carrière de nouveaux artistes reste donc un défi majeur pour le secteur.

Le manque de main-d'œuvre vient compliquer la situation : à l'heure où le numérique est au centre des stratégies de commercialisation, le secteur peine à s'offrir les services de spécialistes en analyse de données ou en gestion des médias sociaux qui sont très en demande au-delà du secteur de la musique.

Un secteur résilient

L'une des observations est que malgré les crises et certaines pertes, le secteur de la musique au Québec reste dynamique économiquement et artistiquement. Il ressort de cette étude que tous les modèles innovent d'une manière ou d'une autre : c'est une nécessité de survie dans un secteur en constante mutation.

L'entrepreneuriat, tant chez les entreprises que les artistes, prend différentes formes selon la stratégie adoptée :

- **Des repositionnements réguliers** pour recentrer ses activités sur les secteurs porteur.
- **L'abandon d'activités moins rentables.**
- **L'adoption de pratiques contractuelles et d'offres de services plus souples**, comme les modèles de licence ou l'émergence d'une approche de services à la carte.

- **La diversification vers d'autres activités du secteur**, afin de faire jouer les économies d'échelles.
- **La diversification au-delà de la musique**, dans d'autres formes d'arts, dans d'autres médias.

Ce qui ressort aussi de la recherche, c'est **la capacité de certains joueurs à basculer d'un modèle d'affaires à un autre pour répondre aux besoins spécifiques de chaque projet**. En revanche cette bascule peut parfois s'opérer par nécessité plutôt que volontairement.

Déconstruire le terme d'auto-production

Ce rapport exploratoire a tenté de présenter la myriade de réalités que comprend la grande famille de l'auto-production, qui est en réalité à la fois un phénomène ancien et un phénomène qui ne concerne pas tous les artistes. C'est l'un des principaux faits saillants de cette étude : il faut déconstruire le mythe de l'auto-producteur comme un artiste nécessairement à la marge du secteur, développant des projets seul dans son coin.

L'étude nous apprend en effet que **les artistes auto-produits sont une catégorie très hétérogène**, entourés ou non par une entreprise ou un réseau d'entreprises. Ce sont les variations du degré d'indépendance (autrement dit les activités gérées ou non par l'artiste) qui expliquent la multiplicité de ce phénomène et donc la difficulté à le cerner et à le mesurer.

L'étude révèle néanmoins des différences notables en termes d'engagement dans le secteur. Il existe une part non négligeable des auto-producteurs pour qui la musique n'est pas le secteur d'activité principal, ou dont les investissements dans le secteur (par exemple auprès de fournisseurs de services) ne créent vraisemblablement qu'un effet limité. En écho à cette observation, on peut questionner l'impact de la structure de l'écosystème industriel et de financement sur ces artistes, sans véritablement y apporter de réponse tranchée : dans quelle mesure l'accès au financement limite les investissements et le développement artistique et entrepreneurial des artistes auto-producteurs ?

L'étude confirme l'existence **d'une communauté d'auto-producteurs qui peuvent témoigner d'un succès commercial et de dépenses suffisamment importantes pour pouvoir ruisseler vers le reste du secteur ou vers des projets personnels plus ambitieux**. Ces artistes auto-producteurs ont dans la majorité des cas formé des structures juridiques pour centraliser la gestion de leurs activités. En cela ils sont comparables à de petites entreprises porteuses du cœur industriel.

Une complexité qui questionne l'écosystème actuel de financement

L'importance du soutien public au secteur de la musique (à tous les paliers) n'est plus à démontrer, la pandémie en a encore fourni les preuves. Dans un contexte toujours plus concurrentiel, le retrait de l'intervention publique aurait des conséquences culturelles et économiques majeures auprès des entreprises et des artistes.

Cela étant dit, certains joueurs (entreprises comme individus) estiment que l'écosystème de financement ne semble pas répondre à l'évolution du secteur vers davantage de flexibilité. La multiplication des modèles et leur géométrie variable n'est présentement pas toujours reflétée dans les définitions des différents programmes d'aide qui ont été établies il y a plusieurs années. Il découle de cela un sentiment chez ces joueurs de devoir agir par nécessité plutôt que par efficacité. Dans certains cas, le modèle d'affaires serait choisi selon des critères tels que l'admissibilité aux programmes de financement plutôt qu'un alignement naturel avec les objectifs de développement de carrière. L'étude a confirmé l'existence de cette réalité de devoir faire des choix en fonction du soutien financier disponible, tant chez les artistes que chez les entreprises.

Il faut néanmoins comprendre les différents objectifs des bailleurs de fonds qui cherchent à mesurer les retombées économiques, culturelles et sociales, émanant de leurs programmes et des actions mises en place en fonction de leur mandat respectif. Dans cette optique et en accord avec leur cadre de gouvernance, l'enjeu pour ces organismes est de déterminer quelles actions bénéficieraient au développement du secteur sans alourdir à outrance les processus de mise en œuvre des programmes.

Entreprise et artistes ne sont pas en compétition pour le financement public. La complexité du secteur et la diversité des intérêts ne doivent pas cacher les objectifs et défis communs et ne doivent pas empêcher les artistes et les entreprises à se réunir pour promouvoir un développement du secteur stratégique s'appuyant sur des dynamiques entrepreneuriales organiques.

7.2 Le point de départ de recherches complémentaires

Il convient de rappeler finalement le caractère exploratoire de cette étude qui cherchait à brosser le portrait des dynamiques entrepreneuriales du secteur de la musique au Québec. Au terme de cet exercice, il demeure des questions de recherche qui mériteraient de plus amples ressources pour comprendre en profondeur les phénomènes présentés dans ce rapport.

Recenser les modèles pour en évaluer l'impact économique

L'équipe de recherche s'est heurté à un défi méthodologique quant à l'évaluation de la performance économique des grandes familles de modèles d'affaires. Il a été souligné à de nombreuses reprises la complexité des modèles et le défi des définitions, ce qui rend la récupération et l'analyse de données délicates.

Si nous avons donné quelques pistes permettant au lecteur de mesurer l'importance des différentes tendances, un chiffrage de plus grande envergure serait nécessaire pour évaluer de manière plus certaine la taille de chacune des grandes familles et son incidence réelle sur l'emploi et l'investissement dans le secteur. Toutefois, quand bien même ces travaux seraient menés, la fluidité des modèles dans le temps implique que cette évaluation ne serait qu'une image du secteur de la musique au Québec à un moment précis dans le temps.

S'intéresser à l'impact culturel

Cette étude n'envisage qu'en quelques endroits l'impact culturel des modèles d'affaires identifiés. Au-delà de l'aspect économique, il serait pertinent de mesurer l'incidence de ces modèles sur la culture québécoise. Le défi de cette analyse reposerait sur le fait de tenir compte d'indicateurs plus difficiles à mesurer, comme la perception du public, le rayonnement des artistes en fonction du modèle privilégié et la diversité des œuvres proposées au public relevant de chacun des modèles d'affaires.

Mettre en lumière les modèles qui favorisent la diversité et l'inclusion

Des données d'identifications ont été recueillies lors du sondage. En revanche, il est difficile d'en tirer des conclusions sur les modèles qui participent à l'inclusion et la diversité dans le secteur de la musique. Ces thématiques peuvent englober non seulement la diversité ethnoculturelle, mais aussi la diversité de genre. Une étude optant pour une double approche à la diversité (sur le plan de la gestion des entreprises et des artistes soutenus) pourrait être un outil particulièrement intéressant pour les organismes de soutien au secteur qui ont intégré des objectifs d'inclusion dans leur mandat.

Enfin une autre dimension à considérer pourrait être l'analyse des genres musicaux pour déterminer si certains modèles sont plébiscités par certaines catégories musicales. L'étude a pu évoquer des genres qui semblent rencontrer plus de défis tels que le R&B et le rap, ou au contraire d'autres qui semblent mieux s'en sortir comme le folk et la chanson québécoise, mais il reste à déterminer s'il existe un lien réel entre le genre musical et les modèles d'affaires privilégiés par les artistes.

Annexe A :

**Lexique des parties
prenantes**

Annexe A : Lexique des parties prenantes du secteur

Enregistrement sonore

- **Artiste interprète** : la personne (individu, groupe ou orchestre) qui réalise la prestation artistique enregistrée.
- **Auteur** : la personne qui écrit les paroles d'une chanson.
- **Compositeur** : la personne qui écrit la musique d'une œuvre. D'une manière plus générale, on utilise le terme **auteur-compositeur** pour désigner l'ensemble des personnes qui interviennent dans le processus de création artistique de l'enregistrement, y compris les arrangeurs (qui interviennent sur la composition) et les adaptateurs (qui travaillent à l'écriture des paroles).
- **Détaillant** : il est l'interface entre le consommateur et l'enregistrement. L'interface peut être physique (magasin de disques indépendant, supermarchés) ou numérique (plateforme de téléchargement à la pièce, plateforme d'écoute en continue).
- **Distributeur** : il achemine l'enregistrement vers les détaillants physiques ou numérique.
- **Éditeur** : l'éditeur assure l'exploitation et la protection d'une œuvre musicale. L'éditeur se voit transférer les droits d'auteurs afin d'en dégager de la valeur (par exemple assurer le suivi auprès des sociétés de gestion). Il verse en retour une partie des revenus à l'auteur/compositeur (voir contrats et droits ci-dessous).
- **Fabricant** : il réalise le pressage des supports physiques (CD et vinyles).
- **Gérant** : la gérance consiste à représenter l'artiste et ses intérêts auprès des autres parties prenantes du secteur. En tant que pensée stratégique de l'artiste, il met en place un plan de développement de la carrière des artistes qu'il accompagne.
- **Maison de disques** : c'est une entreprise qui prend en charge la commercialisation des enregistrements sonores. Il arrive que la maison de disques endosse plusieurs rôles (par exemple, producteur, agent de relation de presse, gérant, éditeur, etc.).
- **Musicien pigiste** : une personne engagée pour une ou plusieurs sessions d'enregistrement pour accompagner l'artiste interprète.
- **Pisteur radio** (ou *tracking radio*) : c'est un agent qui promeut l'enregistrement auprès des directeurs musicaux des stations de radio pertinentes.
- **Producteur** : le producteur est détenteur des droits d'exploitation du projet. Il en supporte le risque financier à toutes les étapes (pré-production, production et exploitation, à moins que cette dernière ne soit confiée à la maison de disques). Le producteur assure l'élaboration, la coordination et la mise en place du projet. Ainsi, pour l'enregistrement sonore, le producteur prend notamment en charge les frais de studio, le coût des techniciens, les cachets des musiciens pigistes et du réalisateur, le coût de la réalisation de la pochette, etc. Lorsque l'artiste interprète est également producteur, on parle alors d'auto-production.
- **Promotion presse / web** : l'agence assure les relations avec les médias (presse, télévision, numérique) pour promouvoir l'artiste interprète et ses enregistrements. Internet est désormais un terrain stratégique pour la promotion musicale et certaines agences se sont spécialisé dans le numérique et la gestion des communautés des médias sociaux.
- **Réalisateur** : parfois aussi appelé producteur artistique, il dirige les aspects artistiques de l'enregistrement, y compris les aspects techniques tels que le mixage et le *mastering* (fixation

des bandes maîtresses). Il guide ainsi les artistes, les musiciens et les ingénieurs du son au cours des sessions d'enregistrement.

- **Studio** : c'est le lieu d'enregistrement de la performance. Avec la démocratisation des moyens de production, il est possible d'avoir un studio modeste mais opérationnel depuis chez soi.

Spectacle

- **Accompagnateur** : une personne (musicien, danseur, choriste) engagée pour une ou plusieurs représentations.
- **Agent de spectacles** : il vend le spectacle auprès des diffuseurs, généralement sur un territoire donné et est responsable de la logistique de la tournée.
- **Artiste interprète** : la personne (individu, groupe ou orchestre) qui réalise la prestation.
- **Billetterie** : c'est le service qui permet au public d'acheter des places pour le spectacle.
- **Diffuseur** : il s'occupe de promouvoir le spectacle auprès de son public cible. Il a la charge de la programmation dans un lieu ou dans le cadre d'un événement, ce qui implique qu'il est souvent en charge de la billetterie et peut également être gérant d'une salle de spectacle.
- **Directeur de tournée** : il supervise les opérations de la tournée au quotidien, à savoir les trajets, les emplois du temps, les logements, etc.
- **Gérant** : la gérance consiste à représenter l'artiste et ses intérêts auprès des autres parties prenantes du secteur. En tant que pensée stratégique de l'artiste, il met en place un plan de développement de la carrière des artistes qu'il accompagne.
- **Metteur en scène** : Il supervise la mise en spectacle, et dirige l'artiste interprète, les danseurs et autres artistes de la scène ainsi que la conception des effets scéniques.
- **Producteur** : le producteur est détenteur des droits d'exploitation du projet. Il en supporte le risque financier à toutes les étapes (pré-production, production et exploitation, à moins que cette dernière ne soit confiée à la maison de disques). Le producteur assure l'élaboration, la coordination et la mise en place du projet. Ainsi, pour le spectacle, le producteur prend donc notamment en charge les frais de répétition, le coût des techniciens, les cachets des musiciens accompagnateurs, une part des investissements en promotion, etc. Lorsque l'artiste interprète est également producteur, on parle alors d'auto-production.
- **Promotion presse / web** : l'agence assure les relations avec les médias (presse, télévision, numérique) pour promouvoir l'artiste interprète et ses enregistrements. Internet est désormais un terrain stratégique pour la promotion musicale et certaines agences se sont spécialisé dans le numérique et la gestion des communautés des médias sociaux.
- **Salle de spectacle** : c'est l'endroit où a lieu la représentation. Avec la pandémie, les salles de spectacles virtuelles se sont également démocratisées.

Annexe B :

**Détail des sources de
financement**

Annexe B : Détail des sources de financement

Dans les pages suivantes, Nordicity présente les principales sources de financement accessibles par secteur de la musique au Québec. L'analyse comprend notamment une présentation du mandat des bailleurs de fonds, les programmes offerts au secteur de la musique, une répartition des aides accordées, ainsi qu'une présentation des critères d'éligibilité.

Société de développement des entreprises culturelles (SODEC)

La SODEC accompagne l'implantation, le développement et le rayonnement des **entreprises culturelles** québécoises. En particulier, la SODEC offre une gamme d'aides financières aux **entreprises québécoises** en musique et en variétés.

Mission : La SODEC a pour objets de promouvoir et soutenir, dans toutes les régions du Québec, l'implantation et le développement des **entreprises culturelles**, y compris les médias, et de contribuer à accroître la qualité des produits et services et la compétitivité de ceux-ci au Québec, dans le reste du Canada et à l'étranger.

Loi constitutive sur la Société de développement des entreprises culturelles, 1994, c. 21, a. 17.

En particulier, l'aide financière de la SODEC aux entreprises de musique et variétés se décline selon les programmes suivants :

- Le **programme d'aide aux entreprises en musique et variétés** (PADISQ) soutient les activités de production de contenu et de spectacle, de promotion et mise en marché et de gérance (voir le tableau 4 pour les conditions particulières d'admissibilité).
- **L'aide à la diffusion en variétés** permet la présentation de spectacles et la tenue d'activités d'artistes et d'organismes professionnels de diffusion spécialisés dans le domaine des variétés.
- **L'aide aux associations et regroupement professionnels** renforce le secteur en soutenant les associations professionnelles du domaine de la musique et des variétés pour l'ensemble de leurs activités ou pour des projets ponctuels.
- Le programme de **sensibilisation à la chanson et diffusion pour le milieu collégial** soutient la diffusion de spectacles professionnels ou d'activités conçues pour cette clientèle.
- Les entreprises en musique et variétés peuvent également accéder à certains volets du **programme d'aide à l'exportation** (Sodexport) qui soutient, entre autres, les initiatives stratégiques, les activités de rayonnement culturel, les tournées hors Québec, etc.

Plus récemment, la SODEC a complété son offre avec les programmes suivants :

- **L'aide à l'édition musicale** contribue au développement et à la commercialisation des œuvres musicales québécoises.
- **L'aide au développement entrepreneurial** soutient la réalisation de projets qui visent à stimuler le développement et d'améliorer les performances des entreprises culturelles, quel que soit le stade d'évolution de ces entreprises.
- **L'aide aux initiatives innovantes** soutient des projets stratégiques d'innovation technologique ou de processus d'affaires, dont la réalisation permet aux entreprises de faire face aux défis des nouvelles habitudes de consommation et de profiter du potentiel des nouveaux outils de création et de diffusion.

Enfin, des aides temporaires ont été mises à disposition pour limiter l'impact de la crise sanitaire sur le milieu du spectacle :

- **L'aide temporaire à la représentation de spectacle de musique et de variétés.**
- **L'aide temporaire aux lieux de diffusion.**

Pour l'exercice financier 2019-2020 (pré-pandémie), la SODEC a engagé **un montant total de 13 270 000 dollars** dans le secteur de la musique et des variétés au Québec. On peut retrouver le détail de la répartition de cet engagement dans le tableau suivant.

Tableau 11. Engagement de la SODEC dans le secteur de la musique et des variétés (subventions), 2019-20

	#	Total \$	Moyenne
PADISQ	331	7 810 284	23 596
1 - Secteur Industriel	43	4 925 000	114 535
1.A Aide globale	21	3 416 500	162 690
1.B Aide à l'entreprise	22	1 508 500	68 568
2 - Soutien aux activités de gérance	36	720 000	20 000
3 - Secteur para-industriel - aide aux projets	21	584 500	27 833
4 - Soutien additionnel à la tournée	231	1 580 784	6 843
Programme de sensibilisation à la chanson pour le milieu collégial	54	119 821	2 219
Programme d'aide aux associations et aux regroupements professionnels	13	605 141	46 549
Programme d'aide à la diffusion en variétés	26	2 155 500	82 904
Programme d'aide aux trames sonores	1	11 255	11 255
Sodexport	258	2 566 877	9 949
1 - Développement stratégique à l'étranger	-	-	-
2.1 - Soutien aux projets ponctuels	-	-	-
2.2 - Soutien à la tournée de spectacle de musique et de variétés hors Québec	218	2 062 926	9 463
2.4 - Soutien à la promotion sur un marché cible	7	63 375	9 054
3.1 - Présence collective dans les marchés et foires	28	297 830	10 637
3.2 - Rayonnement culturel	2	20 296	10 148
3.3 - Festivals et distinctions	-	-	-
3.4 - Recherche de financement et de partenariat à l'étranger	-	-	-
3.6 - Soutien aux stratégies innovatrices de promotion	-	-	-
4 - Relations internationales	-	-	-
5 - Initiatives stratégiques	3	122 450	40 817
Total de l'engagement en musique et variétés	683	13 268 878	19 427

Source : Rapport annuel de gestion de la SODEC 2019-2020

Note méthodologique : ces montants incluent également ceux en variétés dont l'humour.

De plus, la SODEC est dotée d'une **banque d'affaires** permettant de soutenir des entreprises culturelles afin d'assurer la réalisation de projets porteurs et d'aider les entreprises à atteindre leur potentiel d'expansion.

Enfin, la SODEC administre également, aux côtés de Revenu Québec, deux **crédits d'impôts** qui visent le secteur de la musique et des variétés.

Tableau 12. Montants engagés dans les crédits d'impôt en musique et variétés (2019-2020)

	#	Total \$	Moyenne
Crédit d'impôt pour la production d'enregistrements sonores	153	1 149 294	7 511
Crédit d'impôt pour la production de spectacles	386	19 241 787	49 849
Total	539	20 390 588	37 830

Le crédit d'impôt pour la production d'enregistrement vise également les enregistrements audiovisuels numériques et les vidéoclips. Il s'adresse aux **sociétés** qui :

- Sont des **maisons de disques reconnues**, c'est-à-dire pour l'année d'imposition, une entreprise qui a distribué au moins cinq enregistrements dans le commerce de détail, qui a mis en marché au moins trois nouveaux enregistrements et qui a une entente de distribution en vigueur pour l'ensemble de ses étiquettes avec un ou plusieurs distributeurs.
- Ont **conclu une entente avec une maison de disques reconnue** en vue de l'exploitation de l'enregistrement.

Le crédit d'impôt pour la production de spectacles soutient les spectacles musicaux mais également d'humour, de mime ou de magie, de cirque ou les spectacles dramatiques. Les sociétés admissibles sont les sociétés qui, pour une année d'imposition, ont un établissement au Québec et y exploitent une **entreprise de production de spectacles**.

Comme précisé par sa loi constitutive, la SODEC vient donc en aide aux entreprises et non directement aux individus. Parmi ces entreprises, la SODEC cherche à maximiser l'impact économique (rentabilité, emploi, etc.) et social (diversité, rayonnement, etc.) de son engagement en ciblant les joueurs et activités les plus porteurs.

Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ)

Les aides du CALQ s'adressent principalement à une clientèle d'individus et d'organismes artistiques et culturels québécois. Le CALQ soutient la recherche, création, exploration, production, diffusion et promotion des œuvres musicales et des chansons, ainsi que le déplacement, le perfectionnement des artistes et leur participation aux résidences. En musique, ces aides s'appliquent autant à l'enregistrement qu'au spectacle.

Mission : Le CALQ seil a pour objet de soutenir, dans toutes les régions du Québec, la création, l'expérimentation et la production et d'en favoriser le rayonnement au Québec et, dans le respect de la politique québécoise en matière d'affaires intergouvernementales canadiennes et de celle en matière d'affaires internationales, dans le reste du Canada et à l'étranger.

Il a aussi pour objet de soutenir le perfectionnement des **artistes**.

Loi constitutive sur le Conseil des arts et des lettres du Québec, 1992, c. 66, a. 15.

Seuls sont admissibles à l'aide financière, les **personnes physiques qui exercent seules** une activité visée par un programme d'aide financière, ainsi que les **personnes morales et groupements qui ne poursuivent pas le but de réaliser des bénéfices pécuniaires** à partager entre leurs membres respectifs.

Loi constitutive sur le Conseil des arts et des lettres du Québec, 1992, c. 66, a. 19.

Dans les domaines de la musique et de la chanson, le Conseil entend inscrire son action en complémentarité avec celle de la SODEC. Ainsi, l'aide à l'enregistrement d'un album ou d'un EP s'adresse plus spécifiquement à l'artiste entrepreneur, qu'il agisse de manière indépendante ou en coproduction (dans le formulaire de demande d'aide financière, il est demandé si le projet a été déposé à la SODEC).¹⁷

À noter que les candidats doivent démontrer qu'ils sont des artistes professionnelles, ce qui veut dire que l'artiste a une reconnaissance de ses pairs, diffuse ou interprète publiquement des œuvres et crée des œuvres ou pratique un art à son propre compte ou offre ses services à titre de créateur ou d'interprète.

En réponse à l'observation de la place grandissante qu'occupe l'auto-production en chanson et en musique, le ministère de la Culture et des Communications a approuvé en janvier 2020 l'élargissement des programmes de bourses du CALQ aux auto-producteurs. Plus précisément dans les domaines de la musique et de la chanson, le CALQ soutient maintenant la production d'albums, la production de spectacles, la tournée au Québec et à l'étranger et le perfectionnement en matière de gestion de carrière.

Ce soutien a été mis à la disposition des artistes quelques semaines avant le début de la pandémie, ce qui a eu pour conséquence d'accroître les demandes en création et en enregistrement d'albums. En effet, en 2020-2021, le Conseil a reçu plus de 300 demandes et ce sont 88 projets d'enregistrements qui ont été soutenus pour un montant totalisant 1,7 M\$. En date du 1^{er} novembre 2021, 200 demandes ont été déposées pour l'année 2021-2022 et le Conseil en a soutenu 69 (1,3 M\$), comme l'indique le tableau ci-dessous.

¹⁷ Conditions générales du programme de soutien à la création en musique et chanson

Le tableau suivant montre que le CALQ est un contributeur décisif pour la réalisation des projets soumis. En effet, d'après le tableau 13, les aides du CALQ représentaient plus de 74 % du budget des projets de musique et chanson des auto-producteurs qui ont bénéficié du soutien du conseil. Dans de très rares cas, l'artiste est accompagné par un coproducteur.

Tableau 13. Profil des engagements sur les projets portés par les auto-producteurs en musique et chanson au CALQ (période du 1^{er} avril 2020 au 1^{er} novembre 2021)

	Budget prévu (519 demandeurs)		Budget réel (54 bénéficiaires ayant soumis leur rapport d'utilisation de bourse)	
<i>Aides publiques</i>				
CALQ	11 181 019 \$	79,3%	836 005 \$	74,2 %
Autres aides publiques	1 832 913 \$	13,9 %	179 900 \$	16,0 %
<i>Coproduction</i>	154 486 \$	1,1 %	3 901 \$	0,3 %

Source : données fournies par le CALQ – ce découpage peut présenter des différences par rapport au données fournies dans le rapport annuel du CALQ.

Tableau 14. Projets en enregistrement sonores, 2020-2021

Discipline	Bourses demandées		Bourses accordées		Bourse moyenne	Taux de réponse	
	#	\$	#	\$	\$ Total	#	\$
Chanson	206	4 751 603	70	1 343 960	19 199	34%	28%
Musique	113	2 114 943	18	319 800	17 767	16%	15%
Total	319	6 866 546	88	1 663 760	18 906	28%	24%

Source : données fournies par le CALQ – ce découpage peut présenter des différences par rapport au données fournies dans le rapport annuel du CALQ.

Le tableau 14 indique que seulement 28 % des demandes en production ont été approuvées par le CALQ (24 % en valeur des subvention). Ce faible taux de réponses positives peut décourager certains artistes à déposer des demandes de bourse qui peuvent être coûteuse en temps. La concurrence est particulièrement forte pour les artistes ayant moins de cinq années de pratique (28 % d'approbation) et pour les artistes ayant plus de 15 ans d'expérience (31 %).

Conseil des arts du Canada (CAC)

Au niveau fédéral, le Conseil des arts du Canada propose un large éventail de programme aux individus, groupes et organismes du secteur de la musique et du son.

Le CAC soutient la musique créée par des artistes professionnels dont les fins **sont artistiques et culturelles**. Il valorise les voix artistiques uniques et **exemptes de considérations commerciales**.

Mission : Le CAC a pour mission de favoriser et de promouvoir l'étude et la diffusion des arts ainsi que la production d'œuvres d'art ; à cette fin, il peut notamment :

- aider les **organisations** ayant une vocation semblable, coopérer avec elles et s'assurer leur concours ;
- offrir, notamment par l'intermédiaire des organisations compétentes, des subventions, bourses ou prêts à des **personnes** se trouvant au Canada, en vue d'études ou de recherches dans le domaine des arts au Canada ou à l'étranger, et à des personnes se trouvant à l'étranger, en vue d'études ou de recherches dans le domaine des arts au Canada; [...]
- organiser ou parrainer des expositions et des spectacles artistiques ainsi que la publication d'œuvres traitant des arts; [...]
- organiser des manifestations destinées à faire connaître les arts canadiens à l'étranger.

Loi sur le Conseil des arts du Canada. L.R. (1985), ch. C-2, art. 12001, ch. 34, art. 14(A)

L'offre du CAC se décompose en six programmes :

- **Explorer et créer** : un programme soutenant la recherche, le développement, la création et la production, ainsi que le perfectionnement professionnel.
- **Inspirer et enraciner** : ce programme s'adresse aux organismes artistiques
- **Créer, connaître et partager** : ce programme s'adresse aux artistes et groupes d'artistes autochtones et organismes artistiques dirigés par des autochtones.
- **Appuyer la pratique artistique** : les composantes de ce programme financent les activités de perfectionnement, d'innovation et de renforcement des capacités des professionnels et des organismes.
- **Rayonner au Canada** : ce programme favorise les relations entre les artistes et le public canadien.
- **Rayonner à l'international** : ce dernier programme soutient les artistes canadiens qui souhaitent faire connaître leurs œuvres au-delà de nos frontières.

Si les programmes du CAC visent principalement les **individus**, groupes ou collectifs, ou les organismes culturels, les **entreprises** du secteur de la musique sont aussi admissibles aux composantes de déplacement, de représentation et promotion et en tant qu'organismes de soutien aux artistes.

On peut retrouver ci-dessous la répartition de l'engagement du CAC en musique et son au Québec : un total de **17 000 000 \$** pour l'exercice 2019-2020 (données ouvertes du CAC).

Le CAC peut donc représenter un complément d'envergure pour les artistes qui souhaitent développer de nouveaux projets. Les individus bénéficiaires en 2019-2020 ont en moyenne reçu 13 500 \$ pour la recherche et la création, 20 000 \$ pour la composante « Du concept à la réalisation » ou encore plus de 17 000 \$ en moyenne pour des projets de tournée à l'international.

Tableau 15. Engagement du CAC au Québec en musique et son, par programme et type de bénéficiaire, 2019-2020

	Individus		Groupes		Organismes		Total		Moyenne
	#	Total \$	#	Total \$	#	Total \$	#	Total \$	Total \$
Perfectionnement professionnel des artistes	34	154 226	-	-	-	-	34	154 226	4 536
Recherche et création	76	1 025 021	13	156 400	3	60 500	92	1 241 921	13 499
Du concept à la réalisation	63	1 314 827	25	570 000	18	558 600	106	2 443 427	23 051
Organismes consacrés à des artistes	-	-	-	-	25	1 200 900	25	1 200 900	48 036
Catalyseurs artistiques	-	-	-	-	18	1 222 903	18	1 222 903	67 939
Institutions artistiques	-	-	-	-	5	4 295 000	5	4 295 000	859 000
Innovation et développement du secteur	1	60 000	2	77 600	8	271 900	11	409 500	37 227
Organismes de soutien	-	-	-	-	12	387 018	12	387 018	32 252
Déplacements au Canada	25	58 700	13	68 300	7	39 600	45	166 600	3 702
Représentation et promotion au Canada	-	-	-	-	11	29 050	11	29 050	2 641
Circulation et tournée au Canada	12	129 700	8	97 200	13	278 900	33	505 800	15 327
Tournée d'artistes étrangers	-	-	-	-	2	41 500	2	41 500	20 750
Festivals et diffuseurs artistiques	-	-	-	-	4	470 000	4	470 000	117 500
Déplacements à l'international	78	265 126	29	190 900	11	66 550	118	522 576	4 429
Représentation et promotion à l'international	-	-	-	-	59	260 700	59	260 700	4 419
Circulation et tournée à l'international	24	414 800	23	431 300	17	675 018	64	1 521 118	23 767
Résidences à l'international	12	73 950	1	19 000	-	-	13	92 950	7 150
Coproductions internationales	-	-	-	-	5	156 000	5	156 000	31 200
Autre	9	170 640	3	868 000	17	856 750	29	1 895 390	65 358
Total	334	3 666 990	117	2 478 700	235	10 870 889	686	17 016 579	24 806
								Individus et groupes seulement	13 627

Source : données ouvertes du Conseil des arts du Canada

Musicaction

Musicaction et FACTOR sont deux autres bailleurs de fonds fédéraux essentiels pour le secteur de la musique.

Mission (Musicaction) : Contribuer au développement de la musique francophone d'ici en offrant un soutien financier aux projets de l'industrie indépendante et des artistes canadiens. De la production d'enregistrements sonores à la réalisation d'initiatives collectives sur les marchés internationaux, tout en appuyant la commercialisation des albums, le soutien aux activités scéniques et la promotion des artistes des communautés francophones en situation minoritaire, Musicaction met à la disposition des **acteurs de l'industrie** une panoplie d'instruments dont l'objectif commun est de favoriser l'essor et le rayonnement de la création musicale proprement canadienne.

Musicaction et FACTOR sont deux organisations à but non lucratif qui administrent les volets « Initiatives individuelles » et « Initiatives collectives » du Fonds de la musique du Canada, respectivement pour les œuvres musicales francophones et les œuvres musicales anglophones. Musicaction administre également le Fonds Radiostar. Le Fonds de la musique du Canada est financé par le ministère du Patrimoine canadien et par les contributions annuelles des radiodiffuseurs privés.

Cette analyse va principalement porter sur Musicaction, car son engagement au Québec est plus important que FACTOR. Néanmoins, il faut savoir que les artistes et entreprises en musique anglophone peuvent déposer des demandes auprès de FACTOR (bien que la concurrence y soit plus importante). En effet, le Québec représente 87 % de l'engagement total de Musicaction sur le territoire national, soit un total de plus de **16 000 000 \$** pour l'année 2020-2021¹⁸, auxquels s'ajoutent l'aide d'urgence de la COVID-19.

Intéressons-nous plus particulièrement aux programmes du volet des initiatives individuelles offerts par Musicaction :

- **Enveloppe de financement global :** initié il y a trois ans, ce programme soutient les entreprises du secteur de la musique qui témoignent de revenus et d'investissements conséquent. Une enveloppe annuelle est alors fournie aux entreprises reconnues afin de financer des activités de production, de commercialisation, de tournées et vitrines nationales ou internationales, d'édition, de gérance et de développement des affaires (voir ci-après pour les conditions d'admissibilité). En 2020-2021, l'enveloppe globale a été accordée à **38 maisons de disques** francophones pour une enveloppe moyenne de 230 000 \$. Ces entreprises ont soutenu un total de **515 projets** au cours de l'année 2020-2021, et ont engagé en moyenne **18 450 \$ de leur enveloppe globale par projet**.
- **Production d'un album :** ce programme facilite la production d'albums d'au moins six pages.
- **Production et promotion de titres :** ce programme permet la production d'un maximum de quatre titres numériques pour une promotion immédiate.

¹⁸ C'est l'exercice 2020-2021 qui est ici étudié car des changements ont été apportés à la structure des programmes de Musicaction et l'exercice 2019-2020 ne refléterait pas les programmes disponibles présentement.

- **Soutien à l'émergence** : ce programme offre jusqu'à 5 000 \$ aux artistes en début de carrière pour la production de deux à quatre titres numériques.
- **Commercialisation nationale** : ce programme comprend deux volets, l'un soutenant la promotion au Canada, et l'autre le financement de *showcases* et de tournée en région pour promouvoir des enregistrements sonores.
- **Commercialisation internationale** : ce programme comprend deux volets, l'un soutenant l'adaptation et le développement des artistes canadiens sur un marché cible et l'autre pour renforcer les activités de promotion et de spectacle pour les artistes liés avec une structure reconnue sur le marché visé.
- **Démarchage** : ce programme finance le déplacement de professionnels de la musique pour le développement de nouveaux marchés au Canada comme à l'international.
- **Développement de carrière d'artistes, de compétences et d'affaires** : ce programme permet le développement de la carrière de deux à trois auteurs-compositeurs canadiens soutenus par des entreprises, ainsi que le développement d'affaires des entreprises y compris la recherche de nouveaux artistes ou nouveaux marchés. C'est une évolution du programme dédié à la gérance.

On peut retrouver en ci-dessous un résumé des montants engagés par Musicaction dans ses différentes initiatives et programmes en 2020-2021 (y compris la part allouée au Québec).

Tableau 16. Engagement de Musicaction pour l'année 2020-2021

Programme	# bénéficiaires	\$ total	Moyenne	Part Québec
Initiatives individuelles	671	13 530 942	20 165	12 634 560
Enveloppe de financement global	38	8 731 497	229 776	8 731 497
Production d'un album	75	1 308 581	17 448	1 087 350
Production de titres	24	160 313	6 680	267 600
Promotion de titres	18	188 250	10 458	
Aide aux auteurs-compositeurs	398	516 557	1 298	435 989
Soutien à l'émergence - aide à la production	23	113 500	4 935	94 000
Commercialisation nationale	74	1 527 861	20 647	1 148 036
Commercialisation internationale	26	328 451	12 633	306 043
Démarchage	2	932	466	733
Développement de la carrière d'artistes, de compétences et d'affaires (ex-gérance)	31	655 000	21 129	563 312
Initiatives collectives	153	4 291 344	28 048	2 720 895
Accès à la scène Québec	20	609 000	30 450	609 000
Communauté francophones - services professionnels et promotion collective	15	316 083	21 072	0
Communauté francophones - vitrines musicales	54	877 823	16 256	0
Développement des marchés internationaux	21	485 340	23 111	392 622
Promotion collective d'envergure	13	632 000	48 615	620 196
Développement des compétences (intégration, perfectionnement, incubation)	29	721 098	24 865	449 077
Aide aux organismes nationaux	1	650 000	650 000	-
Volet vidéoclip	55	807 835	14 688	807 835
Total	879	18 630 121		16 163 290
Fonds d'urgence relatif à la COVID-19	295	9 743 132	33 028	
Total incluant le fonds d'urgence		28 373 253		

Source : rapport annuel 2020-2021 de Musicaction

Musicaction cherche donc à soutenir des profils très variés du secteur de la musique. Les profils admissibles aux différents programmes sont listés plus bas et nous indiquent que les artistes auto-produits sont admissibles à la majorité des programmes du volet des initiatives individuelles (hors enveloppe de financement global et développement de carrière, deux programmes dédiés uniquement aux entreprises).

Certains programmes de Musicaction sont donc explicitement ouverts aux artistes auto-produits. Si l'on se penche sur les bénéficiaires des programmes de Musicaction, on peut estimer le poids des auto-producteurs dans l'engagement de Musicaction, comme l'illustre le tableau 17 :

Tableau 17. Estimation de la répartition de l'engagement en production de Musicaction, 2020-2021

	Auto-producteur			Autre		
	#	\$	Moyenne	#	\$	Moyenne
Production d'un album	64	1 121 681	17 526	11	186 900	16 991
Production de titres	19	114 713	6 038	5	45 600	9 120

Source : Nordicity, d'après le rapport annuel 2020-2021 de Musicaction

Le tableau 17 indique que les auto-producteurs représentaient **84 %** (en nombre de projets et valeur totale de l'engagement) de la clientèle nationale des deux programmes de soutien aux activités de production en 2020-2021 (hors enveloppe globale).

Le tableau suivant montre que le profil est légèrement différent pour les programmes qui concernent la commercialisation. En comparant les demandeurs et les projets bénéficiaires, on peut estimer la part des artistes qui mènent leur propre commercialisation.

Tableau 18. Estimation de la répartition de l'engagement en commercialisation de Musicaction, 2020-2021

	Auto-commercialisation			Autre		
	#	\$	Moyenne	#	\$	Moyenne
Commercialisation nationale	44	655 921	14 907	49	871 940	17 795
Promotion de titres	8	84 900	10 613	10	103 350	10 335
Commercialisation internationale - exploration de marché	7	45 099	6 443	10	43 004	4 300
Commercialisation internationale - développement de carrière	3	70 188	23 396	9	170 160	18 907

Source : Nordicity, d'après le rapport annuel 2020-2021 de Musicaction

En effet, pour la commercialisation, le demandeur était l'artiste (ou une entreprise dont il est le seul actionnaire) dans **44 %** des demandes favorables, représentant 42 % du montant total alloué dans les programmes analysés. Ces chiffres laissent supposer que l'auto-production d'enregistrements sonores est bel et bien un phénomène majeur, mais qu'une partie importante de ces artistes auto-produits s'appuie sur des partenaires pour la promotion et commercialisation de leurs enregistrements (notamment par le modèle de contrat de licence).

En ce qui concerne l'admissibilité aux programmes, deux composantes du volet d'initiatives individuelles ont des critères spécifiques pour les entreprises demandeuses (des programmes qui ne sont donc pas ouverts aux artistes auto-producteurs).

Le tableau suivant précise les profils admissibles aux autres composantes du volet d'initiatives individuelles.

Tableau 19. Règles d'admissibilité aux programmes d'initiative individuelle de Musicaction

	Producteur d'enregistrements sonores	Producteur de spectacle	Maison de disques	Artiste auto-producteur	Artiste de la francophonie canadienne	Gérant	Éditeur	Distributeur	Évènement ou organisme de la francophonie canadienne
Production d'un album Le demandeur doit être le propriétaire des bandes maîtresses.	✓			✓	✓				
Production de titres Le demandeur doit être le propriétaire des bandes maîtresses.	✓		✓	✓	✓				
Promotion de titres Le demandeur peut être le producteur des titres ou la maison de disques	✓		✓	✓	✓				
Soutien à l'émergence L'artiste doit être canadien et il ne peut bénéficier de ce programme qu'une seule fois				✓	✓				
Commercialisation nationale - promotion Le demandeur doit être celui qui possède les droits d'exploitation de l'enregistrement sonore au Canada.	✓		✓	✓	✓				
Commercialisation nationale – activité scénique Le soutien à la tournée en région doit obligatoirement être demandé par le producteur de spectacles, les autres activités peuvent être demandés par tous.	✓	✓	✓	✓	✓				
Commercialisation internationale – exploration d'un marché cible Tout individu ou entreprise admissible ayant un intérêt légitime dans le développement international de la carrière d'un artiste est autorisé à déposer une demande.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Commercialisation internationale – Développement de carrière Tout individu ou entreprise admissible ayant un intérêt légitime dans le développement international de la carrière d'un artiste est autorisé à déposer une demande.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Démarchage Tout individu ou entreprise admissible ayant un intérêt légitime dans le développement international de la carrière d'un artiste est autorisé à déposer une demande.	✓		✓			✓	✓	✓	✓

Fonds Radiostar

Mission : Le mandat du Fonds Radiostar est d'accompagner l'émergence de nouveaux artistes canadiens en musique francophone et leur développement par **un appui aux entreprises et organismes** susceptibles d'avoir un impact significatif sur leur carrière, pour leurs projets de commercialisation et de promotion d'enregistrements sonores.

La Fondation Musicaction assure la gestion de ce programme depuis le début de ses activités sous la direction du conseil d'administration du Fonds RadioStar. Son programme et ses règles, totalement distincts de ceux de Musicaction, sont administrés de façon indépendante.

Le Fonds Radiostar est composé de deux volets, l'un pour la commercialisation de projets et l'autre pour les initiatives collectives.

Tableau 20. Engagements du Fonds Radiostar (national) pour l'année 2019-2020.¹⁹

	Demands reçues	Demands acceptées (%)	Montant demandé	Montant accordé	Moyenne accordée
Volet 1 - Commercialisation	79	79 (100 %)	3 446 837	3 253 007 (94 %)	41 177
Volet 2 - Projets collectifs	5	5 (100 %)	327 531	310 000 (95 %)	62 000
Total	84	84 (100 %)	3 774 368	3 563 007 (94 %)	42 417

Source : Rapport de gestion annuel du Fonds Radiostar 2019-2020

¹⁹ En 2019-2020, trois projets liés aux artistes francophones hors Québec ont été reçus. Ces demandes ont été déposées par des maisons de disques québécoises. L'analyse peut donc être faite au niveau national.

Fonds Radio Starmaker

Mission : Le Fonds Radio Starmaker est un fonds privé qui vise à faire une différence dans la carrière des artistes canadiens en apportant du financement complémentaire aux projets et entreprises qui réalisent des investissements stratégiques dans le développement des carrières.

En 2019-2020, le Fonds Radio Starmaker a engagé 7 860 000 \$ au niveau national dans quatre programmes :

- **Promotion au Canada** (*domestic marketing*)
- **Tournée au Canada** (*domestic touring*)
- **Promotion à l'international** (*international marketing*)
- **Tournée à l'international** (*international touring*)

En 2019-2020, les artistes et entreprises québécoises ont reçu près de 20 % de l'engagement du Fonds Radio Starmaker, pour un taux de réponses favorables de 42 %.

Tableau 21. Répartition de l'engagement du Fonds Radio Starmaker, 2019-2020

Programme	Total \$
Promotion au Canada	880 898
Renforcement du secteur canadien	390 000
Tournée au Canada	2 207 000
Promotion à l'international	647 353
Tournée à l'international	3 734 000
Total	7 859 252

Source : Rapport de gestion annuel du Fonds Radio Starmaker 2019-2020

Les artistes sont admissibles aux programmes si :

- Ils ont atteint le minimum de ventes d'albums requis selon leur genre (voir ci-dessous) pour un de leurs précédents albums (mais moins de 150 000 unités).
- Ils sont signés chez une maison de disques canadienne ou sont auto-producteurs et commercialisent leur album eux-mêmes ou par l'intermédiaire d'une licence.
- Pour l'aide à la promotion au Canada, l'album a reçu ou va recevoir l'investissement minimum requis selon le genre (voir ci-dessous)

Tableau 22. Critères d'admissibilité pour les labels ou artistes canadiens indépendants

Genre	Ventes d'albums	Investissement minimum
Pop / rock / hip-hop / R&B / country	5 000	10 000 \$
Folk / electronica	3 500	7 000 \$
Musique du monde / blues / jazz / classique / musique autochtone	2 000	5 000 \$

Fonds Remstar

Mission : Le Fonds Remstar est un fonds privé qui soutient la création, la production, la distribution et la promotion au Canada de nouvelles œuvres artistiques et culturelles de tous genres pour diffusion à la télévision et sur d'autres médias et plateformes numériques, et plus particulièrement la production d'émissions canadiennes qui mettent en valeur le talent musical sous toutes ses formes.

Ce fonds n'a plus financé de projets de vidéoclips depuis 2017. Depuis 2016, il se concentre sur le financement d'émissions télévisuelles. En 2020, le Fonds Remstar a financé un seul projet d'émission télévisuelle à hauteur de 700 000 \$.

Financement municipal et autres

Aux paliers fédéral et provincial s'ajoutent les programmes d'aides municipaux offerts par diverses villes et régions. Ces programmes sont généralement portés par les conseils des arts locaux et viennent ainsi compléter l'offre du CALQ et du CAC, visant principalement les artistes et organismes culturels.

Le ministère du Patrimoine canadien offre également des aides aux festivals et à la diffusion.

A

nnexe C :

Questionnaire du
sondage en ligne

Annexe C : Questionnaire du sondage en ligne

A - CONTRÔLE DES RÉPONDANTS

Dans cette première partie, nous souhaitons nous assurer que vous êtes bien la cible de ce sondage. Ces questions initiales vont également nous permettre de vous diriger vers les questions qui sont le plus appropriées à votre situation.

Les questions de cette partie sont obligatoires.

1 - Ce sondage s'adresse à vous si votre situation inclut l'une ou plusieurs des options suivantes :

- Musicien(ne), auteur(e), interprète, compositeur(e), groupe ou ensemble de musique du Québec
- Entrepreneur(e) ou individu représentant une entreprise ou un organisme du secteur de la musique au Québec

Votre situation est-elle reflétée par l'une ou plusieurs des options ci-dessus ?

- Oui
- Non

2 - Sous quelle forme juridique êtes-vous (ou l'entreprise ou organisme pour lequel vous complétez ce sondage) structuré ?

- Société par action

Au Québec, les sociétés par actions (aussi appelées compagnies ou personnes morales) sont constituées en vertu de la Loi sur les sociétés par actions. Une société par actions a une existence distincte de celle de ses actionnaires et possède des biens en son nom propre.

- Société en nom collectif

Une société en nom collectif est un groupement de personnes, appelées associés, qui conviennent, dans un esprit de collaboration, d'exercer une activité commune. Les associés d'une société en nom collectif ont pour but d'exploiter une entreprise, d'y contribuer par la mise en commun de biens, de connaissances ou d'activités et de partager entre eux les bénéfices pécuniaires et les pertes qui en résultent.

- Société en commandite

Une société en commandite est constituée d'un ou de plusieurs commandités et d'un ou de plusieurs commanditaires qui sont tenus de fournir un apport au fonds commun de la société. Elle est créée au moyen d'un contrat de société et doit être désignée sous un nom commun aux associés.

- Cooperative

Une coopérative est une personne morale regroupant des personnes qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue d'y répondre, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative.

- Entreprise individuelle

Il s'agit d'une entreprise à propriétaire unique, qui est exploitée par une seule personne que l'on appelle souvent travailleur autonome ou travailleur indépendant. Une telle entreprise n'a pas d'existence juridique distincte de son propriétaire et n'a ni personnalité juridique ni patrimoine distincts.

- Organisme à but non lucratif

Une personne morale sans but lucratif est un groupement de personnes qui exerce des activités sans but lucratif dans les domaines culturel, social, philanthropique, national, patriotique, religieux, charitable, scientifique, artistique, professionnel, athlétique, sportif, éducatif ou autres.

- Aucune structure juridique

Par exemples, les artistes, groupes ou ensembles, indépendants ou non, qui ne se sont pas constitués en entreprise.

Entreprises 2.1 - Combien d'artistes, groupes ou ensembles québécois sont sous contrat avec l'entreprise ?

- Seul(e.s) le, la ou les artistes actionnaires de l'entreprise
- Moins de deux (excluant les actionnaires de l'entreprise)
- Entre deux et dix (excluant les actionnaires de l'entreprise)

- Plus de dix (excluant les actionnaires de l'entreprise)
- Non applicable

Individus 2.1 - Êtes-vous propriétaire de vos bandes maîtresses ?

- Oui, seul(e) propriétaire
- Oui, co-propriétaire (par exemple avec une maison de disques)
- Non, je ne suis pas propriétaire
- Non applicable

B - COMPAGNIES

Dans cette partie, nous nous intéressons aux activités, revenus et dépenses de votre entreprise.

Nous recherchons des estimations approximatives, pas des données comptables précises, afin d'avoir une idée générale de votre structure et des modèles en place.

2019 est l'année de référence de cette étude afin de que les données ne soient pas modifiées par l'incidence de la pandémie.

Si votre entreprise n'était pas en activité en 2019, veuillez fournir les données pour l'exercice financier de 2020, ou 2021 le cas échéant.

1 - Entrez l'année d'immatriculation de l'entreprise

2 - Dans quel(s) secteurs d'activités votre entreprise opère-t-elle ?

- Agence de promotion
- Agence de relations de presse
- Agence de spectacles
- Billetterie
- Détaillant
- Diffuseur de spectacles
- Distributeur de disques
- Maison d'édition
- Maison de disques
- Maison de gérance
- Maison de production de vidéoclips
- Salle de spectacles
- Studio d'enregistrement
- Producteur de spectacles
- Producteur d'enregistrements sonores
- Autres fournisseurs de services (par exemple, vente de matériel, services techniques, services juridiques, etc.)
- Autre (précisez)

3 - L'entreprise est-elle sous contrôle québécois, canadien ou étranger ?

On définit le contrôle majoritaire lorsqu'au moins 51% des parts de la compagnie sont contrôlées par des citoyens ou résidents permanents dont la résidence fiscale est respectivement au Québec, au Canada ou à l'étranger.

- Entreprise sous contrôle québécois
- Entreprise sous contrôle canadien
- Entreprise sous contrôle étranger

4 - Entrez le nombre d'équivalents temps plein (ETP) employés par l'entreprise pour l'exercice financier de 2019.

Les ETP font référence aux employés, ainsi, s'il n'y a pas de lien employeur/employé avec un artiste mais seulement une relation contractuelle, merci de ne pas les compter dans le total des ETP.

5 - Veuillez indiquer une estimation approximative, en pourcentage, de la composition de votre portefeuille d'artistes, groupes ou ensembles selon les différentes relations contractuelles, en 2019 et en 2015.

N'oubliez pas d'y inclure le, la ou les artistes actionnaires, le cas échéant.

On cherche ici une estimation approximative de la diversité des contrats gérés par votre entreprise.

Veuillez ne pas compter deux fois les artistes sous contrat exclusif global: ainsi, ils ne doivent pas apparaître dans les contrats de production de spectacle, par exemple.

Si votre entreprise n'était pas en activité en 2015, veuillez laisser la première colonne vide.

	% d'artistes en 2015	% d'artistes en 2019
Artistes sous contrat exclusif :		
Artistes sous licence :		
Artistes sous contrat de distribution :		
Artistes en gérance :		
Artistes sous contrat de production d'enregistrements sonores :		
Artistes sous contrat de production de spectacle :		
Autres modèles contractuels :		

6 - Combien de projets musicaux avez-vous réalisés au cours de l'exercice financier 2019 au Québec ?

Par projets, on entend les parutions d'enregistrements sonores (par exemple single, EP, album, etc.), les vidéoclips, les productions de spectacle, etc.

- 0
- 1 à 2
- 3 à 5
- 6 à 10
- 11 à 20
- Plus de 20
- Non applicable

7 - Veuillez indiquer une estimation approximative de la part des revenus de votre entreprise provenant d'aides publiques pour l'année 2019.

Veuillez inclure les subventions et crédits d'impôts reçus par l'entreprise aux niveaux municipal, provincial et fédéral (par exemple, SODEC, Musicaction, FACTOR, Radiostar, etc.)

Part des subventions et crédits d'impôts dans le revenu total de 2019

Aides publiques : %

Dans un second temps veuillez inclure la répartition de ces aides publiques selon s'il s'agissait d'aides de fonctionnement ou d'aide aux projets (ce total doit faire 100 %).

Répartition des aides publiques par catégorie

Aides au fonctionnement : %

Aides aux projets : %

8 - Veuillez indiquer une estimation approximative de la répartition des revenus autonomes de l'entreprise pour l'exercice financier 2019 selon les catégories suivantes :

Le total doit faire 100%.

	Répartition du revenu autonome de l'entreprise en 2019
Création	
Revenus liés à la vente d'enregistrements sonores (physique et numérique)	%
Revenus liés à la production de spectacles	%
Revenus liés à la production de vidéoclips	%
Revenus liés à la production de festivals ou d'événements	%
Revenus liés à la diffusion de spectacles	%
Édition et gestion de droits (y compris radio, numérique et radio satellite)	
Revenus de droits voisins (rémunération équitable, copie privée, reproduction et vidéoclip)	%
Revenus liés à l'écoute en continue	%
Autres revenus d'édition	%
Promotion et mise en marché	
Revenus de promotion et mise en marché (par exemple, marketing, médias sociaux, service de presse, gestion et analyse de données, etc.)	%
Gérance d'artistes	
Revenus liés à la gérance d'artistes	%
Lieux de diffusion	
Revenus liés à la gestion de lieux de diffusion	%
Autres revenus	
Autres revenus	%

9 - Veuillez indiquer une estimation des revenus totaux de votre entreprise pour 2019.

10 - Veuillez indiquer une estimation approximative de la répartition des dépenses de l'entreprise pour l'exercice financier 2019 selon les catégories suivantes :

Le total doit faire 100%.

Répartition des dépenses de l'entreprise en 2019	
Création	
Dépenses liées à la production d'enregistrements sonores (physique et numérique)	%
Dépenses liées à la production de spectacles	%
Dépenses liées à la production de vidéoclips	%
Dépenses liées à la production de festivals ou d'événements	%
Dépenses liées à la diffusion de spectacles	%
Édition et gestion de droits (y compris radio, numérique et radio satellite)	
Dépenses liées aux activités d'édition (par exemple, développement de la carrière de l'auteur-compositeur, valorisation et exploitation du catalogue, gestion du catalogue)	%
Promotion et mise en marché	
Dépenses de promotion et mise en marché (par exemple, marketing, médias sociaux, service de presse, gestion et analyse de données, etc.)	%
Gérance d'artistes	
Dépenses de gérance d'artistes	%
Lieux de diffusion	
Frais de gestion de lieux de diffusion	%
Autres dépenses	
Frais d'exploitation et dépenses administratives	%
Autres dépenses	%

11 - Veuillez indiquer une estimation des dépenses totales de votre entreprise pour 2019.

12 - Veuillez indiquer une estimation de la marge bénéficiaire nette de l'entreprise pour l'exercice financier de 2019.

La marge bénéficiaire nette est le pourcentage du chiffre d'affaires que conserve l'entreprise après règlement des frais d'exploitation, des frais d'intérêt et des impôts.

13 - Parmi les activités que vous avez indiqué mener, l'entreprise a-t-elle commencé à mener certaines au cours des dix dernières années ? Des cinq dernières années ? Des deux dernières années ?

14 - Parmi les activités que vous avez indiqué ne pas mener, l'entreprise a-t-elle arrêté de mener certaines au cours des dix dernières années ? Des cinq dernières années ? Des deux dernières années ?

	Activité débutée/arrêtée dans les deux dernières années	Activité débutée/arrêtée dans les cinq dernières années	Activité débutée/arrêtée dans les dix dernières années
Agence de promotion			
Agence de relations de presse			
Agence de spectacles			
Billetterie			
Détaillant			
Diffuseur de spectacles			
Distributeur de disques			
Maison d'édition			
Maison de disques			
Maison de gérance			
Maison de production de vidéoclips			
Salle de spectacles			
Studio d'enregistrement			
Producteur de spectacles			
Producteur d'enregistrements sonores			
Autres fournisseurs de services (par exemple, vente de matériel, services techniques, services juridiques, etc.)			
Autre (précisez)			

15 - Au cours des cinq dernières années, l'entreprise a-t-elle obtenu des investissements privés (autres que provenant des actionnaires de l'entreprise) ?

- Non, aucun investissement
- Entre 0 \$ et 250 000 \$
- Entre 250 000 \$ et 500 000 \$
- Entre 500 000 \$ et 1 million \$

- Entre 1 million \$ et 5 millions \$
- Entre 5 millions \$ et 10 millions \$
- Plus de 10 millions \$

16 - Parmi les options suivantes, choisissez et classez les 5 plus importantes barrières au développement de l'entreprise.

Indiquez 1 pour le défi le plus critique, 5 pour le défi important mais relativement moins critique.

Financement

- Accès limité au financement public
- Accès limité à l'investissement privé
- Endettement et problèmes de liquidités de l'entreprise

Modèles d'affaires

- Hausse des coûts de développement des artistes
- Multiplication des modèles d'affaires et des pratiques contractuelles
- Accès limité aux données stratégiques
- Accès limité aux renseignements et à la veille d'affaires

Structure du secteur

- Multiplication des intermédiaires
- Concentration et rachats
- Manque de communication et coordination entre les joueurs du secteur
- Manque de relève entrepreneuriale

Tendances sectorielles

- Problématiques de découvrabilité
- Complexification des droits et de leur gestion
- Évolution des habitudes de consommation
- Concurrence internationale

Autres

- Incertitude causée par la pandémie
- Attraction et rétention d'une main d'œuvre qualifiée
- Formation continue
- Poids administratif

17 - Il y a-t-il d'autres barrières que vous souhaitez identifier ?

C - PETITES COMPAGNIES

Dans cette partie, nous nous intéressons aux activités, revenus et dépenses de votre entreprise.

Nous recherchons des estimations approximatives, pas des données comptables précises, afin d'avoir une idée générale de votre structure et des modèles en place.

2019 est l'année de référence de cette étude afin de que les données ne soient pas modifiées par l'incidence de la pandémie.

Si votre entreprise n'était pas en activité en 2019, veuillez fournir les données pour l'exercice financier de 2020, ou 2021 le cas échéant.

1 - Entrez l'année d'immatriculation de l'entreprise

2.1 - Quelle est votre expérience en tant qu'artiste ?

Les étapes de carrière sont traditionnellement définies selon trois critères : l'âge de l'artiste, la visibilité (par exemple, diffusion de spectacles, publications d'enregistrements sonores, etc.), et le niveau de notoriété (par exemple, des prix remis par les pairs).

Bien qu'il y ait un aspect subjectif, nous vous invitons à réfléchir sur l'étape de carrière où vous vous situez.

Si vous n'êtes pas artiste, veuillez choisir la dernière option, Non applicable.

- Artiste émergent(e)

Généralement âgé(e) de moins de 30 ans, les artistes émergent(e)s ont parfois un second emploi non lié à la musique. Leur notoriété est faible à moyenne et ils (elles) ont un nombre limité de publications ou de spectacles à leur actif.

- Artiste intermédiaire

Généralement âgé(e) de plus de 30 ans, les artistes intermédiaires ont fait leurs preuves dans le secteur de la musique (par exemple, plusieurs albums, des tournées). Leur notoriété est moyenne à élevée et ils (elles) ont été nommé(e)s ou ont reçu des prix.

- Artiste établi(e)

Généralement âgé(e) de plus de 30 ans, les artistes établi(e)s sont reconnu(e)s par le public et le secteur de la musique. Leur notoriété est élevée et ils (elles) ont développé un catalogue plus important de publications.

- Non applicable

2.2 - Dans quel(s) secteurs d'activités votre entreprise opère-t-elle ?

Choisir toutes les réponses qui s'appliquent.

- Composition, écriture
- Performance
- Technique de l'enregistrement (ex. mixage)
- Agence de promotion
- Agence de relations de presse
- Agence de spectacles
- Billetterie
- Détaillant
- Diffuseur de spectacles
- Distributeur de disques
- Maison d'édition
- Maison de disques
- Maison de gérance
- Maison de production de vidéoclips
- Salle de spectacles
- Studio d'enregistrement
- Producteur de spectacles
- Producteur d'enregistrements sonores
- Autres fournisseurs de services (par exemple, vente de matériel, services techniques, services juridiques, etc.)
- Autre (précisez)

2.3 - En tant qu'artiste, êtes-vous sous un ou plusieurs des modèles contractuels suivants avec une entreprise autre que celle dont vous êtes actionnaire ?

N'hésitez pas à préciser les modèles particuliers dans l'option Autres.

- Sous licence avec une maison de disques
- Sous contrat de distribution
- Sous contrat d'édition
- Sous contrat d'artiste avec un producteur d'enregistrements sonores
- Sous contrat avec un producteur de spectacle
- Sous contrat avec un diffuseur
- Autres (préciser)
- Aucun des modèles ci-dessus

3 - Entrez le nombre d'équivalents temps plein (ETP) employés par l'entreprise pour l'exercice financier de 2019.

Les ETP font référence aux employés, ainsi s'il n'y a pas de lien employeur/employé avec un artiste mais seulement une relation contractuelle, merci de ne pas les compter dans le total des ETP.

4 - Entrez le nombre de sous-traitants et de contractuels employés par l'entreprise pour l'exercice financier de 2019.

5 - Combien de projets musicaux avez-vous réalisés au cours de l'exercice financier 2019 au Québec ?

Par projets, on entend les parutions d'enregistrements sonores (par exemple single, EP, album, etc.), les vidéoclips, les productions de spectacles, etc.

- 0
- 1 à 2
- 3 à 5
- 6 à 10
- 11 à 20
- Plus de 20
- Non applicable

6 - Veuillez indiquer une estimation approximative de la part des revenus de votre entreprise provenant d'aides publiques pour l'année 2019.

Veuillez inclure les subventions et crédits d'impôts reçus par l'entreprise aux niveaux municipal, provincial et fédéral (par exemple, SODEC, Musicaction, FACTOR, Radiostar, etc.)

Part des subventions et crédits d'impôts dans le revenu total de 2019

Aides publiques : %

Dans un second temps veuillez inclure la répartition de ces aides publiques selon s'il s'agissait d'aides de fonctionnement ou d'aide aux projets (ce total doit faire 100 %).

Répartition des aides publiques par catégorie

Aides au fonctionnement : %

Aides aux projets : %

7 - Avez-vous reçu des subventions à titre individuel que vous avez utilisées dans le cadre des activités de votre entreprise ? (par exemple, Conseil des Arts de Montréal, Conseil des Arts et des Lettres du Québec, Conseil des Arts du Canada, etc.)

- Oui
- Non

8 - Veuillez indiquer une estimation approximative de la répartition des revenus autonomes de l'entreprise pour l'exercice financier 2019 selon les catégories suivantes :

Le total doit faire 100%.

	Répartition du revenu autonome de l'entreprise en 2019
Création	
Revenus liés à la vente d'enregistrements sonores (physique et numérique)	%
Revenus liés à la production de spectacles	%
Revenus liés à la production de vidéoclips	%
Revenus liés à la production de festivals ou d'événements	%
Revenus liés à la diffusion de spectacles	%
Édition et gestion de droits (y compris radio, numérique et radio satellite)	
Revenus de droits voisins (rémunération équitable, copie privée, reproduction et vidéoclip)	%
Revenus liés à l'écoute en continue	%
Autres revenus d'édition	%
Promotion et mise en marché	
Revenus de promotion et mise en marché (par exemple, marketing, médias sociaux, service de presse, gestion et analyse de données, etc.)	%
Gérance d'artistes	
Revenus liés à la gérance d'artistes	%
Lieux de diffusion	
Revenus liés à la gestion de lieux de diffusion	%
Autres revenus	
Autres revenus	%

9 - Veuillez indiquer une estimation des revenus totaux de votre entreprise pour 2019.

10 - Veuillez indiquer une estimation approximative de la répartition des dépenses de l'entreprise pour l'exercice financier 2019 selon les catégories suivantes :

Le total doit faire 100%.

Répartition des dépenses de l'entreprise en 2019	
Création	
Dépenses liées à la production d'enregistrements sonores (physique et numérique)	%
Dépenses liées à la production de spectacles	%
Dépenses liées à la production de vidéoclips	%
Dépenses liées à la production de festivals ou d'événements	%
Dépenses liées à la diffusion de spectacles	%
Édition et gestion de droits (y compris radio, numérique et radio satellite)	
Dépenses liées aux activités d'édition (par exemple, développement de la carrière de l'auteur-compositeur, valorisation et l'exploitation du catalogue, gestion du catalogue)	%
Promotion et mise en marché	
Dépenses de promotion et mise en marché (par exemple, marketing, médias sociaux, service de presse, gestion et analyse de données, etc.)	%
Gérance d'artistes	
Dépenses de gérance d'artistes	%
Lieux de diffusion	
Frais de gestion de lieux de diffusion	%
Autres dépenses	
Frais de subsistance, frais de séjour	%
Frais d'exploitation et dépenses administratives	%
Autres dépenses	%

11 - Veuillez indiquer une estimation des dépenses totales de votre entreprise pour 2019.

12 - Veuillez indiquer une estimation de la marge bénéficiaire nette de l'entreprise pour l'exercice financier de 2019.

La marge bénéficiaire nette est le pourcentage du chiffre d'affaires que conserve l'entreprise après règlement des frais d'exploitation, des frais d'intérêt et des impôts.

13 - Parmi les activités que vous avez indiqué mener, l'entreprise a-t-elle commencé à mener certaines au cours des dix dernières années ? Des cinq dernières années ? Des deux dernières années ?

14 - Parmi les activités que vous avez indiqué ne pas mener, l'entreprise a-t-elle arrêté de mener certaines au cours des dix dernières années ? Des cinq dernières années ? Des deux dernières années ?

	Activité débutée/arrêtée dans les deux dernières années	Activité débutée/arrêtée dans les cinq dernières années	Activité débutée/arrêtée dans les dix dernières années
Agence de promotion			
Agence de relations de presse			
Agence de spectacles			
Billetterie			
Détaillant			
Diffuseur de spectacles			
Distributeur de disques			
Maison d'édition			
Maison de disques			
Maison de gérance			
Maison de production de vidéoclips			
Salle de spectacles			
Studio d'enregistrement			
Producteur de spectacles			
Producteur d'enregistrements sonores			
Autres fournisseurs de services (par exemple, vente de matériel, services techniques, services juridiques, etc.)			
Autre (précisez)			

15 - Au cours des cinq dernières années, l'entreprise a-t-elle obtenu des investissements privés (autres que provenant des actionnaires de l'entreprise) ?

- Non, aucun investissement
- Entre 0 \$ et 250 000 \$
- Entre 250 000 \$ et 500 000 \$
- Entre 500 000 \$ et 1 million \$

- Entre 1 million \$ et 5 millions \$
- Entre 5 millions \$ et 10 millions \$
- Plus de 10 millions \$

16 - Pourquoi avoir choisi de mener certaines activités vous-même ?

Vous pouvez choisir jusqu'à 5 options.

- Liberté artistique
- Meilleure gestion de ma carrière
- Contrôle de mes bandes maîtresses et de mes droits d'auteur
- Rejet du système industriel
- Pour accéder au financement, au crédit d'impôt
- Pour la transparence
- Difficulté à trouver des partenaires pour mon projet
- Volonté entrepreneuriale
- Sentiment de ne pas avoir le choix
- Pour maximiser et mieux gérer les revenus
- Autre (précisez)

17 - Êtes-vous satisfait de ce modèle ?

- Oui, je souhaite poursuivre les activités de mon entreprise et la développer (par exemple représenter de nouveaux artistes)
- Oui, je souhaite poursuivre les activités de mon entreprise mais me concentrer sur le développement de ma carrière personnelle
- Oui, mais l'entreprise est une étape (par exemple un tremplin vers un contrat)
- Non, je préférerais être pris en charge plutôt que d'avoir ma propre entreprise

18 - Vous pouvez utiliser cet espace pour détailler votre réponse.

Par exemple, auriez-vous choisi un autre modèle d'affaires que celui que vous avez en ce moment si le système de financement était structuré différemment ?

19 - Parmi les options suivantes, choisissez et classez les 5 plus importantes barrières au développement de l'entreprise.

Indiquez 1 pour le défi le plus critique, 5 pour le défi important mais relativement moins critique.

Financement

- Accès limité au financement public
- Accès limité à l'investissement privé
- Endettement et problèmes de liquidités de l'entreprise

Modèles d'affaires

- Hausse des coûts de développement des artistes
- Multiplication des modèles d'affaires et des pratiques contractuelles
- Accès limité aux données stratégiques
- Accès limité aux renseignements et à la veille d'affaires

Structure du secteur

- Multiplication des intermédiaires
- Concentration et rachats
- Manque de communication et coordination entre les joueurs du secteur
- Manque de relève entrepreneuriale

Tendances sectorielles

- Problématiques de découvrabilité
- Complexification des droits et de leur gestion
- Évolution des habitudes de consommation
- Concurrence internationale

Autres

- Incertitude causée par la pandémie
- Attraction et rétention d'une main d'œuvre qualifiée
- Formation continue
- Poids administratif
- Réussir à trouver du temps pour créer
- Santé mentale

20 - Il y a-t-il d'autres barrières que vous souhaitez identifier ?

D - ENTREPRISES INDIVIDUELLES

Dans cette partie, nous nous intéressons aux activités, revenus et dépenses de votre entreprise.

Nous recherchons des estimations approximatives, pas des données comptables précises, afin d'avoir une idée générale de votre structure et des modèles en place.

2019 est l'année de référence de cette étude afin de que les données ne soient pas modifiées par l'incidence de la pandémie.

Si votre entreprise n'était pas en activité en 2019, veuillez fournir les données pour l'exercice financier de 2020, ou 2021 le cas échéant.

Note : cette partie propose les mêmes questions que la partie C

E - ARTISTES, GROUPES OU ENSEMBLE « INDÉPENDANT »

Par souci de simplification, *Artiste* est entendu comme artiste individuel, groupe ou ensemble de musique.

Dans cette partie, nous nous intéressons à vos activités, revenus et dépenses.

Nous recherchons des estimations approximatives, pas des données comptables précises, afin d'avoir une idée générale des modèles que vous privilégiez.

2019 est l'année de référence de cette étude afin de que les données ne soient pas modifiées par l'incidence de la pandémie.

Si vous n'étiez pas en activité en 2019, veuillez fournir les données pour l'exercice financier de 2020, ou 2021 le cas échéant.

1 - Quelle est votre expérience en tant qu'artiste ?

Les étapes de carrière sont traditionnellement définies selon trois critères: l'âge de l'artiste, la visibilité (par exemple, diffusion de spectacles, publications d'enregistrements sonores, etc.), et le niveau de notoriété (par exemple, des prix remis par les pairs).

Bien qu'il y ait un aspect subjectif, nous vous invitons à réfléchir sur l'étape de carrière où vous vous situez.

Si vous n'êtes pas artiste, veuillez choisir la dernière option, Non applicable.

- Artiste émergent(e)

Généralement âgé(e) de moins de 30 ans, les artistes émergent(e)s ont parfois un second emploi non lié à la musique. Leur notoriété est faible à moyenne et ils (elles) ont un nombre limité de publications ou de spectacles à leur actif.

- Artiste intermédiaire

Généralement âgé(e) de plus de 30 ans, les artistes intermédiaires ont fait leurs preuves dans le secteur de la musique (par exemple, plusieurs albums, des tournées). Leur notoriété est moyenne à élevée et ils (elles) ont été nommé(e)s ou ont reçu des prix.

- Artiste établi(e)

Généralement âgé(e) de plus de 30 ans, les artistes établi(e)s sont reconnu(e)s par le public et le secteur de la musique. Leur notoriété est élevée et ils (elles) ont développé un catalogue plus important de publications.

- Non applicable

2 - Quel pourcentage de vos revenus provient du secteur de la musique ?

3 – Êtes-vous sous un ou plusieurs des modèles contractuels suivants avec une entreprise autre que celle dont vous êtes actionnaire ?

N'hésitez pas à préciser les modèles particuliers dans l'option Autres.

- Sous licence avec une maison de disques
- Sous contrat de distribution
- Sous contrat d'édition
- Sous contrat d'artiste avec un producteur d'enregistrements sonores
- Sous contrat avec un producteur de spectacle
- Sous contrat avec un diffuseur
- Autres (préciser)
- Aucun des modèles ci-dessus

4 - En tant qu'indépendant, quelles sont les activités que vous menez ?

Choisir toutes les réponses qui s'appliquent.

- Composition, écriture
- Performance
- Techniques de l'enregistrement (ex., mixage)
- Promotion
- Relations de presse
- Agence de spectacles
- Billetterie
- Détaillant
- Diffuseur de spectacles
- Distributeur de disques
- Édition et gestion de droits

- Gérance
- Production de vidéoclips
- Gestion de salles de spectacles
- Studio d'enregistrement
- Producteur de spectacles
- Producteur d'enregistrements sonores
- Autres services (par exemple, vente de matériel, services techniques, services juridiques, etc.)
- Autre (précisez)

5 - Offrez-vous vos services à d'autres entreprises ou artistes.

- Oui
- Non

6 - Entrez une estimation du nombre de sous-traitants et de contractuels auxquels vous avez fait appel en 2019.

7 - Combien de projets musicaux avez-vous réalisés en 2019 au Québec ?

Par projets, on entend les parutions d'enregistrements sonores (par exemple single, EP, album, etc.), les vidéoclips, les productions de spectacles, etc.

- 0
- 1 à 2
- 3 à 5
- 6 à 10
- 11 à 20
- Plus de 20
- Non applicable

8 - Veuillez indiquer une estimation approximative de la part de vos revenus d'artiste provenant d'aides publiques pour l'année 2019.

Veuillez inclure les subventions reçues aux niveaux municipal, provincial et fédéral (par exemple, Musicaction, FACTOR, Radiostar, CALQ, Conseil des Arts du Canada, Conseil des Arts de Montréal etc.)

9 - Veuillez indiquer une estimation approximative de la répartition de vos revenus autonomes d'artiste pour 2019 selon les activités suivantes :

Le total doit faire 100%.

Répartition de votre revenu autonome en 2019

Création	
Revenus liés à la vente d'enregistrements sonores (physique et numérique)	%
Revenus liés à la production de spectacles	%
Revenus liés à la production de vidéoclips	%

Répartition de votre revenu autonome en 2019

Revenus liés à la production de festivals ou d'événements	%
Revenus liés à la diffusion de spectacles (y compris cachets)	%
Édition et gestion de droits (y compris radio, numérique et radio satellite)	
Revenus de droits voisins (rémunération équitable, copie privée, reproduction et vidéoclip)	%
Revenus liés à l'écoute en continue	%
Autres revenus d'édition	%
Promotion et mise en marché	
Revenus de promotion et mise en marché (par exemple, marketing, médias sociaux, service de presse, gestion et analyse de données, etc.)	%
Gérance d'artistes	
Revenus liés à la gérance d'artistes	%
Lieux de diffusion	
Revenus liés à la gestion de lieux de diffusion	%
Autres revenus	
Autres revenus	%

10 - Veuillez indiquer une estimation de vos revenus totaux pour 2019.

11 - Veuillez indiquer une estimation approximative de la répartition de vos dépenses d'artiste pour 2019 selon les catégories suivantes :

Le total doit faire 100%.

Répartition de vos dépenses en 2019

Création	
Dépenses liées à la production d'enregistrements sonores (physique et numérique)	%
Dépenses liées à la production de spectacles	%
Dépenses liées à la production de vidéoclips	%
Dépenses liées à la production de festivals ou d'événements	%
Dépenses liées à la diffusion de spectacles	%
Édition et gestion de droits (y compris radio, numérique et radio satellite)	

Répartition de vos dépenses en 2019

Dépenses liées aux activités d'édition (par exemple, développement de la carrière de l'auteur-compositeur, valorisation et l'exploitation du catalogue, gestion du catalogue)	%
Promotion et mise en marché	
Dépenses de promotion et mise en marché (par exemple, marketing, médias sociaux, service de presse, gestion et analyse de données, etc.)	%
Gérance d'artistes	
Dépenses de gérance d'artistes	%
Lieux de diffusion	
Frais de gestion de lieux de diffusion	%
Autres dépenses	
Frais d'exploitation et dépenses administratives	%
Frais de subsistance, frais de séjour	%
Autres dépenses	%

12 - Veuillez indiquer une estimation de vos dépenses totales dans le secteur de la musique pour 2019.

13 - Parmi les activités que vous avez indiqué mener, l'entreprise a-t-elle commencé à mener certaines au cours des dix dernières années ? Des cinq dernières années ? Des deux dernières années ?

14 - Parmi les activités que vous avez indiqué ne pas mener, l'entreprise a-t-elle arrêté de mener certaines au cours des dix dernières années ? Des cinq dernières années ? Des deux dernières années ?

	Activité débutée/arrêtée dans les deux dernières années	Activité débutée/arrêtée dans les cinq dernières années	Activité débutée/arrêtée dans les dix dernières années
Agence de promotion			
Agence de relations de presse			
Agence de spectacles			
Billetterie			
Détaillant			
Diffuseur de spectacles			
Distributeur de disques			
Maison d'édition			

	Activité débutée/arrêtée dans les deux dernières années	Activité débutée/arrêtée dans les cinq dernières années	Activité débutée/arrêtée dans les dix dernières années
Maison de disques			
Maison de gérance			
Maison de production de vidéoclips			
Salle de spectacles			
Studio d'enregistrement			
Producteur de spectacles			
Producteur d'enregistrements sonores			
Autres fournisseurs de services (par exemple, vente de matériel, services techniques, services juridiques, etc.)			
Autre (précisez)			

15 - Pourquoi avoir choisi de mener certaines activités vous-même ?

Vous pouvez choisir jusqu'à 5 options.

- Liberté artistique
- Meilleure gestion de ma carrière
- Contrôle de mes bandes maîtresses et de mes droits d'auteur
- Rejet du système industriel
- Pour accéder au financement, au crédit d'impôt
- Pour la transparence
- Difficulté à trouver des partenaires pour mon projet
- Volonté entrepreneuriale
- Sentiment de ne pas avoir le choix
- Pour maximiser et mieux gérer les revenus
- Autre (précisez)

16 - Vous pouvez utiliser cet espace pour nous indiquer si vous êtes satisfait de votre situation en ce qui concerne votre modèle d'affaires et les pratiques contractuelles.

Par exemple, auriez-vous choisi un autre modèle d'affaires que celui que vous avez en ce moment si le système de financement était structuré différemment ?

17 - Parmi les options suivantes, choisissez et classez les 5 plus importantes barrières au développement de l'entreprise.

Indiquez 1 pour le défi le plus critique, 5 pour le défi important mais relativement moins critique.

Financement

- Accès limité au financement public
- Accès limité à l'investissement privé
- Endettement et problèmes de liquidités de l'entreprise

Modèles d'affaires

- Hausse des coûts de développement des artistes
- Multiplication des modèles d'affaires et des pratiques contractuelles
- Accès limité aux données stratégiques
- Accès limité aux renseignements et à la veille d'affaires

Structure du secteur

- Multiplication des intermédiaires
- Concentration et rachats
- Manque de communication et coordination entre les joueurs du secteur
- Manque de relève entrepreneuriale

Tendances sectorielles

- Problématiques de découvrabilité
- Complexification des droits et de leur gestion
- Évolution des habitudes de consommation
- Concurrence internationale

Autres

- Incertitude causée par la pandémie
- Attraction et rétention d'une main d'œuvre qualifiée
- Formation continue
- Poids administratif
- Réussir à trouver du temps pour créer
- Santé mentale

18 - Il y a-t-il d'autres barrières que vous souhaitez identifier ?

F - ARTISTES, GROUPES ET ENSEMBLES

Par souci de simplification, Artiste est entendu comme artiste individuel, groupe ou ensemble de musique.

Dans cette partie, nous nous intéressons à vos activités liées à la musique.

2019 est l'année de référence de cette étude afin de que les données ne soient pas modifiées par l'incidence de la pandémie.

Si vous n'étiez pas en activité en 2019, veuillez fournir les données pour 2020, ou 2021 le cas échéant.

1 - Quelle est votre expérience en tant qu'artiste ?

Les étapes de carrière sont traditionnellement définies selon trois critères : l'âge de l'artiste, la visibilité (par exemple, diffusion de spectacles, publications d'enregistrements sonores, etc.), et le niveau de notoriété (par exemple, des prix remis par les pairs).

Bien qu'il y ait un aspect subjectif, nous vous invitons à réfléchir sur l'étape de carrière où vous vous situez.

Si vous n'êtes pas artiste, veuillez choisir la dernière option, Non applicable.

- Artiste émergent(e)

Généralement âgé(e) de moins de 30 ans, les artistes émergent(e)s ont parfois un second emploi non lié à la musique. Leur notoriété est faible à moyenne et ils (elles) ont un nombre limité de publications ou de spectacles à leur actif.

- Artiste intermédiaire

Généralement âgé(e) de plus de 30 ans, les artistes intermédiaires ont fait leurs preuves dans le secteur de la musique (par exemple, plusieurs albums, des tournées). Leur notoriété est moyenne à élevée et ils (elles) ont été nommé(e)s ou ont reçu des prix.

- Artiste établi(e)

Généralement âgé(e) de plus de 30 ans, les artistes établi(e)s sont reconnu(e)s par le public et le secteur de la musique. Leur notoriété est élevée et ils (elles) ont développé un catalogue plus important de publications.

- Non applicable

2 - Quel pourcentage de vos revenus provient du secteur de la musique ?

3 – Quels services vos contrats comprennent-ils ?

N'hésitez pas à préciser les modèles particuliers dans l'option Autres.

- Sous licence avec une maison de disques
- Sous contrat de distribution
- Sous contrat d'édition
- Sous contrat d'artiste avec un producteur d'enregistrements sonores
- Sous contrat avec un producteur de spectacle
- Sous contrat avec un diffuseur
- Autres (préciser)
- Aucun des modèles ci-dessus

4 - En plus de ces contrats, il y a-t-il des activités que vous menez vous-même ?

Choisir toutes les réponses qui s'appliquent.

- Écriture, composition
- Technique de l'enregistrement (ex. mixage)
- Promotion
- Relations de presse
- Agence de spectacles
- Billetterie
- Détaillant
- Diffusion de spectacles
- Distribution de disques
- Édition et gestion de droits
- Gérance
- Production de vidéoclips
- Gestion de salles de spectacles
- Studio d'enregistrement
- Producteur de spectacles
- Producteur d'enregistrements sonores
- Autres services (par exemple, vente de matériel, services techniques, services juridiques, etc.)
- Autres (précisez)

5 - En plus de ces contrats et des activités que vous menez, avez-vous fait appel à des sous-traitants ou des contractuels en 2019 ? Pouvez-vous donner une estimation du nombre de sous-traitants ?

6 - Combien de projets musicaux avez-vous réalisés en 2019 au Québec ?

Par projets, on entend les parutions d'enregistrements sonores (par exemple single, EP, album, etc.), les vidéoclips, les productions de spectacles, etc.

- 0
- 1 à 2
- 3 à 5
- 6 à 10
- 11 à 20
- Plus de 20
- Non applicable

7 - Veuillez indiquer une estimation approximative de la part de vos revenus d'artiste provenant d'aides publiques pour l'année 2019.

Veuillez inclure les subventions reçues aux niveaux municipal, provincial et fédéral (par exemple, Musicaction, FACTOR, Radiostar, CALQ, Conseil des Arts du Canada, Conseil des Arts de Montréal etc.)

8 - Parmi les activités que vous avez indiqué mener, l'entreprise a-t-elle commencé à mener certaines au cours des dix dernières années ? Des cinq dernières années ? Des deux dernières années ?

9 - Parmi les activités que vous avez indiqué ne pas mener, l'entreprise a-t-elle arrêté de mener certaines au cours des dix dernières années ? Des cinq dernières années ? Des deux dernières années ?

	Activité débutée/arrêtée dans les deux dernières années	Activité débutée/arrêtée dans les cinq dernières années	Activité débutée/arrêtée dans les dix dernières années
Agence de promotion			
Agence de relations de presse			
Agence de spectacles			
Billetterie			
Détaillant			
Diffuseur de spectacles			
Distributeur de disques			
Maison d'édition			
Maison de disques			
Maison de gérance			

	Activité débutée/arrêtée dans les deux dernières années	Activité débutée/arrêtée dans les cinq dernières années	Activité débutée/arrêtée dans les dix dernières années
Maison de production de vidéoclips			
Salle de spectacles			
Studio d'enregistrement			
Producteur de spectacles			
Producteur d'enregistrements sonores			
Autres fournisseurs de services (par exemple, vente de matériel, services techniques, services juridiques, etc.)			
Autre (précisez)			

10 - Pourquoi avoir choisi de mener certaines activités vous-même ?

Vous pouvez choisir jusqu'à 5 options.

- Pour me concentrer sur la création artistique
- Meilleure gestion de ma carrière
- Meilleure gestion de mes droits d'auteurs
- Recherche d'expertise
- Pour accéder au financement
- Pour toucher un plus grand public
- Sentiment de ne pas avoir le choix
- Maximiser mes revenus
- Autre (précisez)

11 - Vous pouvez utiliser cet espace pour nous indiquer si vous êtes satisfait de cette situation en ce qui concerne les pratiques contractuelles.

Par exemple, auriez-vous choisi un autre modèle d'affaires que celui que vous avez en ce moment si le système de financement était structuré différemment ? Souhaitez vous établir en tant qu'indépendant ? Souhaitez vous renouveler vos contrats, etc. ?

12 - Parmi les options suivantes, choisissez et classez les 5 plus importantes barrières au développement de l'entreprise.

Indiquez 1 pour le défi le plus critique, 5 pour le défi important mais relativement moins critique.

Financement

- Accès limité au financement public

- Accès limité à l'investissement privé
- Endettement et problèmes de liquidités de l'entreprise

Modèles d'affaires

- Hausse des coûts de développement des artistes
- Multiplication des modèles d'affaires et des pratiques contractuelles
- Accès limité aux données stratégiques
- Accès limité aux renseignements et à la veille d'affaires

Structure du secteur

- Multiplication des intermédiaires
- Concentration et rachats
- Manque de communication et coordination entre les joueurs du secteur
- Manque de relève entrepreneuriale

Tendances sectorielles

- Problématiques de découvrabilité
- Complexification des droits et de leur gestion
- Évolution des habitudes de consommation
- Concurrence internationale

Autres

- Incertitude causée par la pandémie
- Attraction et rétention d'une main d'œuvre qualifiée
- Formation continue
- Poids administratif
- Réussir à trouver du temps pour créer
- Santé mentale

13 - Il y a-t-il d'autres barrières que vous souhaitez identifier ?

AVANT DE PARTIR

Merci de votre participation. Avant de compléter ce sondage, nous avons quelques questions rapides d'identification à vous poser.

Vous serez également invité à partager vos commentaires ou à ajouter d'autres notes avant de soumettre votre réponse.

À quelle identité de genre vous identifiez-vous ?

- Femme
- Homme
- Transgenre
- Non-binaire

- Autre (veuillez préciser)

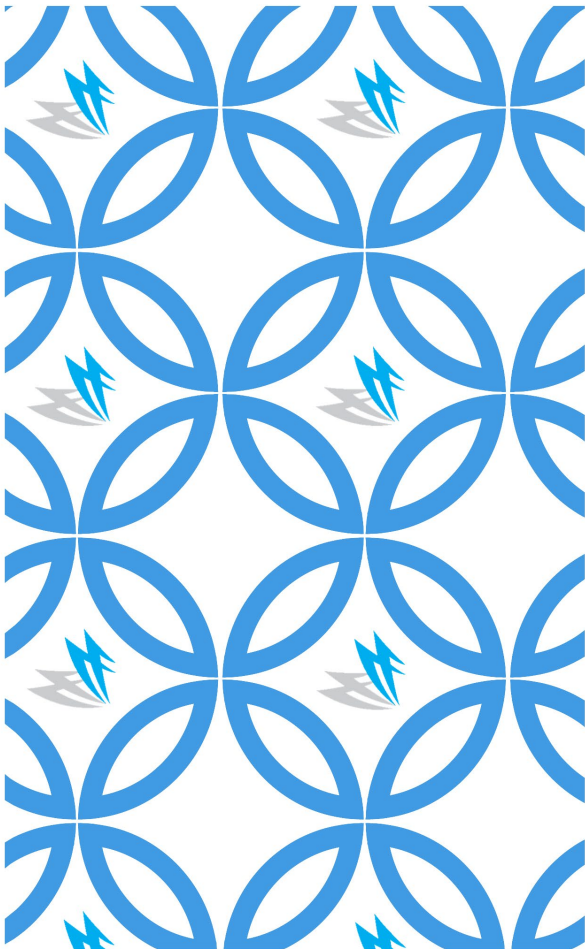
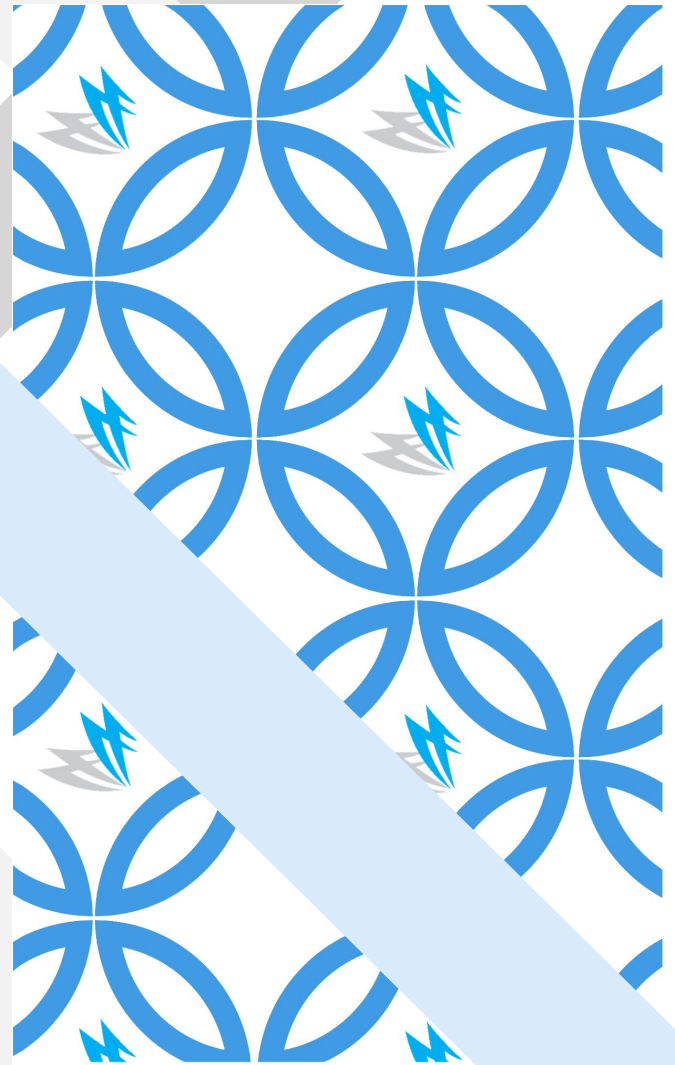
Êtes-vous membre de l'une des Premières Nations du Québec ou membre de la nation inuite ?

Vous identifiez-vous comme membre d'une minorité ethnoculturelle ?

Par minorité ethnoculturelle, ce terme désigne toute personne qui fait partie d'un groupe ethnique et culturel minoritaire, d'un point de vue démographique. Les personnes de minorités ethnoculturelles peuvent être des personnes immigrantes ou nées au Québec.

- Oui
- Non
- Ne souhaite pas répondre

Il y a-t-il d'autres choses que vous souhaiteriez partager dans le cadre de ce sondage ?



20 Maud Street
Suite 501
Toronto, ON
M5V 2M5
(416) 657-2521

info@nordicity.com

[@NordicityGlobal](https://www.instagram.com/NordicityGlobal)



Nordicity