

# PLAN STRATÉGIQUE

2023-2027

**SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT  
DES ENTREPRISES CULTURELLES (SODEC)**

ISBN : 978-2-550-96905-1 (version imprimée)  
ISBN : 978-2-550-96906-8 (version électronique)

© SODEC – 2024

# TABLE DES MATIÈRES

---

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE ET DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	v
L'ORGANISME EN BREF.....	1
Mission .....	1
Vision.....	1
Valeurs .....	2
Chiffres clés.....	2
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT .....	3
Contexte externe .....	3
Facteurs politiques.....	3
Facteurs économiques .....	3
Facteurs technologiques.....	4
Facteurs sociologiques .....	4
Facteurs environnementaux .....	5
Facteurs légaux .....	6
Contexte interne .....	6
Capacités organisationnelles .....	6
Forces .....	6
Défis .....	7
CHOIX STRATÉGIQUES .....	8
Enjeu stratégique 1 .....	8
Orientation 1 .....	9
Objectif 1.1 .....	9
Objectif 1.2 .....	9
Objectif 1.3 .....	10
Orientation 2.....	11
Objectif 2.1 .....	11
Enjeu stratégique 2.....	12
Orientation 3.....	12
Objectif 3.1 .....	12
Objectif 3.2 .....	13
Objectif 3.3 .....	13

Enjeu stratégique 3.....	14
Orientation 4.....	14
Objectif 4.1 .....	14
Objectif 4.2 .....	14
Objectif 4.3 .....	15
TABLEAU SYNOPTIQUE .....	16

# MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE ET DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

Le 7 décembre 2023

Monsieur Mathieu Lacombe

Ministre de la Culture et des Communications et ministre responsable de la jeunesse  
225, Grande-Allée Est Québec (Québec) G1R 5G5

Monsieur le Ministre,

Nous sommes fiers de vous présenter le plan stratégique 2023-2027 de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC). Ce plan tient compte de la complexification des enjeux et défis auxquels sont confrontés les industries culturelles québécoises et de l'accompagnement requis dans le soutien à la transformation des modèles d'affaires, particulièrement dans la mise en marché des contenus culturels.

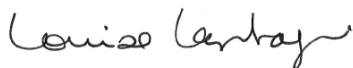
Dans ce contexte, la SODEC entend assumer pleinement son rôle pour renforcer l'entrepreneuriat culturel, notamment en repensant la notion de services dans une logique de parcours entrepreneurial et en redéployant les activités et services de sa banque d'affaires afin de faire de la SODEC la porte d'entrée pour l'ensemble des besoins financiers des entreprises culturelles.

Parmi les priorités retenues, les entreprises culturelles sont appelées à innover et à s'adapter pour relever les défis de la transition écologique et refléter la richesse plurielle de la société québécoise. Afin de permettre aux entreprises culturelles de rejoindre leurs publics, la SODEC soutiendra des stratégies favorisant la visibilité des produits culturels, une meilleure connaissance des préférences des publics et le développement de partenariats axés sur les marchés étrangers.

La SODEC a prévu la mise en place de nombreuses mesures pour améliorer la prestation de son offre de services et se positionner comme une organisation efficace. L'organisation s'engage donc à améliorer ses outils de travail et son traitement des données, accroître la notoriété de sa mission et favoriser la collaboration entre ses différentes équipes.

Cette planification est le résultat de consultations exhaustives entre la SODEC (employés, membres du conseil d'administration), les entreprises soutenues et les partenaires des secteurs et industries culturelles. Elle témoigne de notre passion pour la culture québécoise et notre détermination à contribuer aux succès des entrepreneurs et des entreprises qui s'y consacrent.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de nos meilleurs sentiments.



Louise Lantagne,  
Présidente-directrice générale



Stéphane Achard,  
Président du conseil d'administration

# L'ORGANISME EN BREF

---

Créée en 1995, la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) est une société du gouvernement du Québec qui relève du ministre de la Culture et des Communications (MCC). En vertu de la *Loi sur la Société de développement des entreprises culturelles*, la SODEC est administrée par un conseil d'administration de 15 membres nommés par le gouvernement du Québec, dont le président du conseil et la présidente-directrice générale. Sont également institués au sein de la Société, le Conseil national de l'audiovisuel (CNA), la Commission de la musique et du spectacle, la Commission du livre et de l'édition ainsi que la Commission des métiers d'art et du marché de l'art.

La SODEC se soumet aux exigences administratives imposées par la *Loi sur l'administration publique* et la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. Elle collabore étroitement avec le ministère de la Culture et des Communications du Québec à la mise en œuvre de politiques et de plans d'action.

En conformité avec sa Loi, la SODEC soutient le développement des entreprises culturelles. Elle conçoit et offre des programmes d'aide financière aux entreprises dont les activités portent principalement sur l'audiovisuel ; le livre et édition ; les métiers d'art et le marché de l'art ; la musique et le spectacle. Elle administre une Banque d'affaires et gère sept mesures fiscales destinées aux entreprises culturelles, qui prennent la forme de crédits d'impôt liés à la création et à la production d'œuvres. Le gouvernement du Québec a annoncé, dans le cadre de la présentation du [budget 2023-2024](#), sa volonté de faire croître le rôle de la SODEC en bonifiant ses instruments financiers, notamment en ce qui concerne le placement privé<sup>1</sup>.

Les interventions de la SODEC visent à donner aux entreprises culturelles québécoises l'impulsion nécessaire au développement, à la production et à la diffusion d'œuvres originales qui contribuent à forger l'identité québécoise.

La SODEC est aussi responsable de l'entretien, de la restauration, de l'exploitation et de la gestion d'un parc immobilier patrimonial dont elle est propriétaire. Des 32 immeubles, lieux d'interprétation et sites historiques qui composent ce parc, 26 sont situés à Place-Royale à Québec. Les locaux du site patrimonial de la Prison Au-Pied-du-Courant, dont la SODEC est copropriétaire avec Télé-Québec, sont occupés par les deux sociétés d'État.

## Mission

Par ses investissements dans le domaine de la culture et sa disposition à créer des liens entre les différents partenaires de l'industrie, la SODEC accomplit sa mission qui consiste à assurer le développement des entreprises culturelles et la valorisation des propriétés intellectuelles culturelles québécoises.

## Vision

La vision de la SODEC est de catalyser l'ensemble de ses ressources pour des entreprises culturelles qui déploient leur plein potentiel créatif et économique sur la scène locale et à l'international.

---

<sup>1</sup> Budget provincial 2023-2024, p. E. 8.

## Valeurs

**L'engagement pour la culture** vise à faire émerger la créativité, favoriser les découvertes et partager notre enthousiasme pour les contenus culturels québécois.

**Le professionnalisme** se traduit par un respect de nos clients et un souci d'offrir un travail rigoureux et de qualité fondé sur nos compétences et notre connaissance des entreprises culturelles et de leur environnement d'affaires.

**L'audace** s'exprime par la flexibilité et la proactivité devant de nouvelles occasions, en osant et en faisant preuve de courage face à l'inconnu.

**L'ouverture** nécessite de faire reposer nos actions sur l'écoute, la curiosité et l'acceptation de la différence et de la nouveauté dans l'objectif que toutes et tous se reconnaissent et se sentent incluses et inclus.

**La collaboration** signifie de travailler ensemble et de créer des ponts, tant à l'interne qu'avec des partenaires externes, dans un environnement de confiance et de partage d'information.

## Chiffres clés

Chiffres clés en 2022-2023	Description
137	Effectif de la SODEC
1328	Entreprises culturelles soutenues par les programmes d'aide
16 programmes sectoriels 4 programmes multisecteurs 25 volets d'aide à l'exportation et au rayonnement culturel	Programmes et volets d'aide en 2021-2022
203 M\$	Sommes octroyées dans le cadre des programmes d'aide
703,9 M\$	Montant autorisé en mesures fiscales
78,1 M\$	Portefeuille de prêts et de garanties de la Banque d'affaires
23,9 M\$	Revenus autonomes de la SODEC (excluant les revenus de loyers)
2,5 M\$	Revenus de loyer et autres du patrimoine immobilier

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

---

## Contexte externe

### Facteurs politiques

Sur le plan international, la conférence mondiale de l'UNESCO sur les politiques culturelles et le développement durable, qui s'est tenue en septembre 2022, a permis l'adoption, par les ministres de la Culture des États membres, d'une déclaration commune réaffirmant l'importance de la culture, facteur de résilience, d'inclusion sociale et de croissance économique, comme « un bien public mondial, dotée d'une valeur intrinsèque, vecteur et moteur de développement durable<sup>2</sup> ». Constatant les transformations numériques qui bouleversent les industries culturelles et l'accès aux biens culturels, l'UNESCO rappelle que la culture est ce qui définit les sociétés dans le temps et dans l'espace, et constitue notre bien public mondial le plus puissant.

Au Québec, le soutien de l'État est évidemment essentiel au développement et au rayonnement de la culture ainsi qu'à la professionnalisation des entrepreneurs culturels et des créateurs. Avec l'adoption du Plan de relance économique du secteur culturel et un investissement de 830 M\$ (2020-2022), le gouvernement du Québec a déployé d'importants efforts pour soutenir directement les artistes, artisans, producteurs, distributeurs et diffuseurs québécois. Pour les prochaines années, le ministère de la Culture et des Communications misera sur la valorisation de la culture québécoise auprès des jeunes et sur sa visibilité et son accessibilité dans l'univers numérique. Le soutien aux entreprises du secteur de la créativité numérique est également prévu dans le dernier budget du gouvernement du Québec<sup>3</sup>.

### Facteurs économiques

En 2020, le produit intérieur brut (PIB) de la culture atteignait 11,16 G\$ (11,86 G\$ en 2019), soit 2,8 % de l'économie québécoise. Pour la même année, le Québec a contribué à 20,1 % du PIB de la culture au pays. Selon les dernières données de Statistiques Canada, le secteur culturel assurait en 2020 140 690 emplois, soit un peu plus de 3 % de l'ensemble des emplois au Québec, tous secteurs confondus, et 23,4 % des emplois liés à la culture au Canada. Évoluant dans un marché linguistique minoritaire, les industries culturelles québécoises doivent avoir une stratégie visant à accroître la présence des œuvres culturelles québécoises sur les marchés étrangers. En 2020, les exportations interprovinciales et internationales de biens et de services culturels ont atteint 3,77 G\$, soit 4,39 % des exportations totales du Québec.

Trois ans après le début de la crise sanitaire en raison de la pandémie de COVID-19, des répercussions se font encore sentir sur l'emploi, les revenus et les sources de financement des entreprises culturelles. L'un des principaux enjeux demeure la rareté de la main-d'œuvre en matière de recrutement, d'intégration et de rétention. Déjà en 2019, les salariés des secteurs culturels gagnaient près de 9 % de moins que ceux des autres secteurs. Selon Compétence Culture, 23 000 travailleurs ont délaissé le milieu de la culture au Québec entre 2019 et 2021 — de ce nombre, 18 000 étaient des femmes<sup>4</sup>. Malgré une reprise marquée en 2022 de l'emploi (+5 800 employés qu'en 2019) et une croissance des postes à temps plein, l'organisme note un recul de l'emploi des femmes en culture à son niveau de 2019 et la difficulté pour les entreprises de recruter et de garder à l'emploi les travailleurs qualifiés, étant incapables d'offrir des conditions de travail compétitives.

---

<sup>2</sup> UNESCO, 2022.

<sup>3</sup> Budget 2023-2024, E.11 à E.13.

<sup>4</sup> [https://competenceculture.ca/wp-content/uploads/sites/2/2021/04/etude\\_impact\\_pandemie\\_metiers-gestion-competence-culture.pdf](https://competenceculture.ca/wp-content/uploads/sites/2/2021/04/etude_impact_pandemie_metiers-gestion-competence-culture.pdf).



Aux enjeux de main-d'œuvre s'ajoute la pression inflationniste sur les salaires et les coûts de production. Face à une inflation galopante (+8,1 % en juin 2022), les secteurs culturels sont doublement pénalisés, subissant à la fois une forte pression sur les coûts des matières premières, les frais de transport et les salaires ainsi qu'une baisse inévitable des dépenses culturelles de la part des Québécois : le panier « culturel » étant souvent l'un des premiers à être ajusté à la baisse dans les cas de hausses du coût de la vie.

## Facteurs technologiques

Les technologies numériques font désormais partie du quotidien des entrepreneurs culturels et des citoyens : télétravail ; multiplication des abonnements à des plateformes de contenu culturel (musique, audiovisuel, livre) ; réalité augmentée (VR), réalité étendue (XR) ou mixte (MR) ; impression 3D ; intelligence artificielle (IA) ; *blockchain* et NFT ; etc. La 4<sup>e</sup> révolution industrielle est en marche et repose sur une interconnectivité des données, des objets (logiciels, machines, algorithmes, plateformes, outils, etc.) et des humains (créateurs, utilisateurs et usagers). Il n'est donc plus question de transformations technologiques, mais bien de la transformation de la société par les technologies.

Le concept d'industries culturelles et créatives (ICC) a modifié la logique propre aux industries culturelles. Les frontières entre les secteurs s'estompent et les écosystèmes propres à chaque industrie se complexifient au même titre que l'offre culturelle se diversifie. Le croisement des disciplines redéfinit la relation entre les créateurs, leurs contenus et les publics où qu'ils soient et les plateformes numériques détiennent de plus en plus le contrôle sur les outils de prescription et de recommandation du contenu proposé aux utilisateurs. Par conséquent, les entreprises québécoises perdent peu à peu le portrait des habitudes de consommation des Québécois n'ayant pas ou peu accès aux données d'usage et de vente. Au-delà de la concurrence pour l'attention du public qu'amène l'augmentation de l'offre culturelle, les productions locales n'ont souvent pas les ressources nécessaires pour concurrencer la qualité sur le plan visuel de l'offre proposée par les plateformes étrangères dans le cas de l'audiovisuel ou simplement pour être visible dans la masse de contenus offerts. Alors que les plateformes numériques favorisent une large diffusion et une démocratisation de l'accès à une offre de plus en plus abondante de produits culturels, elles lancent des défis en ce qui a trait à la découvrabilité des contenus, en particulier francophones, au contrôle des ventes et, par conséquent, au versement des redevances aux ayants droit liées à l'exploitation de leurs œuvres dans l'environnement numérique.

## Facteurs sociologiques

Publiée en avril 2021, l'étude de Groupe de travail sur la fréquentation des arts de la scène (GTFAS)<sup>5</sup> montre que « deux Québécois sur trois (63 %) n'intègrent pas la fréquentation du spectacle dans leur vie culturelle courante » pour ce qui est de la fréquentation d'un spectacle (gratuit ou payant) (GTFAS, p. 411). Selon les auteurs, il est possible de faire le lien entre une exposition à la culture et aux spectacles dans l'enfance et la fréquentation des lieux culturels et l'adoption de pratiques culturelles à l'âge adulte. Pour y parvenir, il est essentiel que les productions culturelles québécoises puissent être visibles, accessibles et disponibles, ici et ailleurs, en ligne et en présence dans les lieux dédiés à la culture en tentant de rejoindre le plus tôt possible les jeunes, soit par l'école, soit au sein des familles, sans oublier les publics marginalisés et les non-publics.

Les changements d'habitudes d'accès aux œuvres amènent un défi supplémentaire. À titre d'exemple, les données récemment publiées sur les habitudes médiatiques des étudiants en Art et technologie des médias (ATM) au cégep de Jonquière réalisées en 2020 montrent une tendance au désengagement des jeunes avec seulement 22,7 % des répondants qui visionnent des séries québécoises alors qu'ils sont trois fois plus (75 %) à regarder des séries étrangères au moins une fois par semaine<sup>6</sup>. Du côté de la musique, les données du Guide de mise en marché de la musique québécoise francophone (2022) montrent que 60 % des jeunes âgés de 13 à 17 ans et 75 % des 18-34 ans écoutent de la musique québécoise francophone (52 % et 56 %

<sup>5</sup> [http://www.daignesaire.ca/upload/pdf/DS\\_GTFAS\\_Etude\\_des\\_publics.pdf](http://www.daignesaire.ca/upload/pdf/DS_GTFAS_Etude_des_publics.pdf).

<sup>6</sup> [https://www.cegepjonquiere.ca/media/tinymce/Portrait%20des%20habitudes%20m%C3%A9diatiques\\_ATM.pdf](https://www.cegepjonquiere.ca/media/tinymce/Portrait%20des%20habitudes%20m%C3%A9diatiques_ATM.pdf).

pour la musique anglophone québécoise)<sup>7</sup>. Toutefois, les ¾ des 13-34 ans écoutent de la musique sur un service de diffusion en continu<sup>8</sup> et les données de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ), sur les 11 dernières semaines de 2021, présentent une part québécoise de 8,8 % sur les 4 615 M d'écoutes pour cette période<sup>9</sup>. Ces exemples témoignent de deux réalités : une tendance au désintérêt par les moins de 35 ans pour les créations locales et une domination des plateformes de diffusion étrangères dans les pratiques culturelles des jeunes.

Enfin, la société québécoise est plurielle, et il importe que notre culture, sur laquelle se construit notre façon de vivre ensemble, soit représentative de la société actuelle et continue d'évoluer avec elle. En permettant à une multiplicité d'acteurs — issus des communautés ethnoculturelles, des Premières Nations et Inuit, des régions éloignées, des groupes vulnérables ou marginalisés, etc. — de « faire entendre leurs voix et de tirer pleinement parti de leur plein potentiel, de leurs capacités créatives<sup>10</sup> », notre culture s'enrichit.

## Facteurs environnementaux

Le changement climatique est l'un des principaux défis de notre époque ; un enjeu mondial dont les effets environnementaux, sociaux et économiques toucheront l'ensemble des populations. En 2011, le gouvernement du Québec, dans le cadre du 50<sup>e</sup> anniversaire de la création du ministère des Affaires culturelles, adopte l'Agenda 21 de la culture du Québec. Fondée sur l'engagement de 2004 de l'Organisation mondiale de Cités et Gouvernements locaux unis, cette charte « faisait de la culture une composante essentielle pour le devenir de la société, intégrée à l'approche systémique du développement durable<sup>11</sup>. » À l'instar de l'environnement, du social et de l'économie, la culture est considérée comme l'un des piliers de la transition écologique.

Toutefois, l'hétérogénéité des pratiques artistiques, des modes de fonctionnement et des dynamiques de marchés — reposant sur une économie de l'offre et l'obsolescence rapide des produits — porte à croire que les industries culturelles, bien qu'elles soient extrêmement sensibilisées à ces questions, peuvent aussi alimenter des comportements néfastes envers l'environnement. Pensons aux incidences environnementales des festivals, des tournages et des tournées internationales, au transport des œuvres ou à l'inverse à la dématérialisation de celles-ci. Néanmoins, les travaux et les initiatives mises en place par les secteurs culturels — notamment le programme On tourne vert, la mise en place de la norme en gestion écoresponsable d'événements au Québec du Conseil québécois des événements écoresponsables (CQEER) et l'adoption de la Charte de développement durable de l'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL) — témoignent de l'engagement des acteurs culturels québécois.

Devant une intensification des changements climatiques<sup>12</sup>, les industries culturelles doivent accentuer leur engagement envers cet enjeu et les défis qui en découlent. Cela passe par des actions concrètes en adoptant des pratiques écoresponsables au sein de leur entreprise et en se dotant collectivement (pour l'ensemble des industries culturelles) d'une compréhension commune en matière de développement durable. La Loi sur le développement durable, adopté en 2006 par le gouvernement du Québec, conduit l'application de la Stratégie gouvernementale de développement durable pour tous les ministères et organismes publics. Dans sa version 2023-2028, la vision qui guide cette stratégie est de faire du Québec une société plus juste et prospère, garantissant à tous les Québécois un environnement culturel, social et économique sain ainsi qu'un patrimoine naturel et culturel protégé.

<sup>7</sup> <https://guidemqf.adisq.com/donnees>.

<sup>8</sup> <https://guidemqf.adisq.com/donnees>.

<sup>9</sup> <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/marche-quebecois-musique-enregistree-2021.pdf>, p. 10.

<sup>10</sup> UNESCO, 2022.

<sup>11</sup> <https://culturemontreal.ca/culture-transition-ecologique>.

<sup>12</sup> Les données scientifiques les plus récentes du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) présentées lors de la COP 27 font état d'une intensification des changements climatiques.

<https://www.canada.ca/fr/services/environnement/meteo/changementsclimatiques/mesures-internationales-canada/conference-onu-changement-climatique/sommet-cop27.html>.

## Facteurs légaux

En matière légale, la protection de la propriété intellectuelle (PI) est essentielle afin que les artistes et entreprises culturelles soient reconnus pour leur créativité et puissent conserver le contrôle de son utilisation. Principale source de revenus pour les créateurs, la gestion de la PI semble de plus en plus mal adaptée aux complexités des nouvelles technologies, qui redéfinissent l'ensemble de la chaîne de valeur. La montée en puissance des plateformes numériques et de la diffusion en continu (*streaming*) dans les habitudes du public et celle des technologies comme l'intelligence artificielle ou de la chaîne de blocs (*blockchain*) par les créateurs soulèvent de nombreuses questions concernant le mode de rémunération du travail créatif.

Il en résulte une perte significative de revenus pour plusieurs secteurs culturels au point de transformer la nature de la relation entre les créateurs, les producteurs, les diffuseurs et les consommateurs, l'économie illicite de PI étant des plus actives. Devant de tels constats, les dispositifs légaux actuels doivent être revus. Au Canada, le milieu culturel attend avec intérêt la suite de l'adoption de la nouvelle *Loi sur la radiodiffusion* et de l'examen de la *Loi sur le droit d'auteur*, deux lois qui auront une incidence majeure sur la vitalité de notre industrie culturelle et les conditions de création de nos artistes. Au Québec, l'adoption de la nouvelle *Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, du cinéma, du disque, de la littérature, des métiers d'art et de la scène*, le 27 avril 2022, vient assurer aux artistes professionnels de meilleures conditions socioéconomiques.

## Contexte interne

### Capacités organisationnelles

L'effectif de la SODEC, au 31 mars 2023, est constitué de 138 employés (129 postes réguliers et 9 occasionnels) dans les 6 directions générales :

- Direction générale, affaires internationales, exportation et mise en marché du cinéma
- Direction générale, livre, métiers d'art, musique, événements culturels et innovation
- Direction générale, développement et production audiovisuelle
- Direction générale, développement stratégique et patrimoine immobilier
- Direction générale, services financiers aux entreprises et mesures fiscales
- Directrice générale, administration et opérations

ainsi que dans les instances suivantes :

- Présidence
- Secrétariat général et affaires juridiques
- Direction des communications
- Direction des ressources humaines

### Forces

La SODEC peut compter sur une équipe de professionnels qui se démarque par sa crédibilité, sa transparence et son expertise, consolidées par les liens étroits entretenus avec les partenaires des secteurs et des industries culturelles.

C'est effectivement grâce à la mobilisation de l'ensemble du personnel que l'organisme a pu gérer efficacement les aides temporaires, représentant 158 M\$ supplémentaires, accordées aux entreprises dans le cadre des mesures d'urgence et du Plan de relance économique du milieu culturel à la suite des fermetures imposées au milieu culturel en raison de la pandémie de COVID-19.

Cette situation inattendue a aussi accéléré des changements pour les entreprises soutenues et vis-à-vis desquels la SODEC a dû et doit toujours rester sensible afin d'ajuster son offre de service : transformation des pratiques et modèles d'affaires, diversification des activités et des disciplines, adoption de stratégies numériques intégrées, etc. La SODEC démontre son ouverture et son écoute envers les besoins du milieu.

Elle se montre proactive en révisant ses programmes, en les adaptant au contexte en évolution et en prônant un dialogue constant avec les groupes concernés. Elle agit comme *leader*, notamment dans le dossier des industries culturelles et créatives (ICC), en collaboration avec le ministère de la Culture et des Communications, et s'ouvre à de nouvelles clientèles, dont certaines associations et organismes à mandat collectif, les artistes entrepreneurs en musique et les producteurs d'expérience numérique.

Afin de se donner les moyens de comprendre les liens logiques entre ses leviers d'aide et leurs retombées sur les entreprises culturelles, la SODEC approche la gestion des programmes avec une attention pour l'amélioration continue. La veille stratégique, les projets de recherche et la prospective donnent accès aux plus récentes informations sur les tendances et à la compréhension des dynamiques intrinsèques aux différents secteurs d'activités culturels alors que les évaluations de mise en œuvre et de résultats permettent de soulever des questions essentielles sur les modèles d'aide pour retenir les pistes d'amélioration, assurer l'efficacité des interventions et valoriser les comportements entrepreneuriaux inspirants.

## Défis

Selon un sondage réalisé au printemps 2022 auprès de la clientèle de la SODEC, les aspects à améliorer pour l'organisation concernent principalement les exigences des processus administratifs liés aux programmes et les limites technologiques actuelles du système de dépôt en ligne. Depuis l'implantation du portail numérique SOD@ccès au printemps 2019, l'accès aux services de la SODEC a été facilité, ce qui a permis d'augmenter la satisfaction des clientèles, que ce soit en matière de réduction du nombre de documents requis et des délais de traitements. En 2021-2022, le taux de satisfaction de la clientèle sur l'accessibilité des services de la SODEC était de 78 %, un taux satisfaisant, mais que la Société souhaite améliorer.

Avec l'accroissement des budgets de la SODEC en mars 2020, les ressources humaines de la SODEC connaissent depuis les trois dernières années une croissance continue, passant de 122 employés (110 réguliers) en 2019-2020 à 138 employés (129 réguliers) en 2021-2022. Chez les employés, 37 % ont moins de deux années d'ancienneté. L'âge moyen du personnel est de 47 ans et l'ancienneté moyenne, de 8 ans. Un diagnostic et des sondages internes ont été réalisés pour mesurer l'expérience-employé. Le taux de satisfaction du personnel est de 84 %. La SODEC poursuivra ses actions sur ce plan en misant sur la collaboration, les échanges et les partages de données et d'informations entre les équipes des différentes directions.

Concernant les questions sociales transformatrices comme celles de l'équité, de la diversité et de l'inclusion ainsi que de l'écoresponsabilité, des comités internes ont mené des travaux pour recommander des pratiques et des mesures afin de répondre aux enjeux, autant pour l'organisme lui-même que pour soutenir les entreprises culturelles québécoises. Depuis 2016, un renforcement des pratiques de développement durable de l'organisation prend forme, visant la promotion du transport actif, la gestion écoresponsable des matières résiduelles et du parc informatique, la réduction de la consommation des ressources matérielles et énergétiques ainsi que la conservation, la préservation et la valorisation du patrimoine.

Les travaux réalisés par les comités internes sur l'inclusion, mis en place en 2021, et par le comité consultatif externe ont permis de reconnaître des enjeux auxquels les entrepreneurs culturels faisant partie des communautés ethnoculturelles ainsi que des Premières Nations et Inuit sont confrontés, dont la perception de la SODEC et de ses barrières d'accès, les besoins de professionnalisation et le rapport de certaines communautés avec les associations professionnelles sectorielles. Devant ce constat, la SODEC souhaite encourager une plus grande diversité entrepreneuriale en provenance de toutes les régions du Québec de même qu'une plus grande visibilité des communautés ethnoculturelles et des Premières Nations et Inuit. À ce jour, les actions entreprises ont porté sur la collecte de données pour suivre la progression de la représentativité des communautés parmi les entreprises soutenues par la SODEC, les comités d'analyse et les jurys.

# CHOIX STRATÉGIQUES

La démarche de planification stratégique 2023-2027 de la SODEC a été réalisée de façon à favoriser l'échange d'expertise entre l'organisme (ensemble du personnel, comités internes, comité du conseil d'administration), les entreprises soutenues et les partenaires des secteurs et industries culturelles. Cette planification présente les principaux éléments retenus par les participants.



Outil de visualisation créé dans le cadre des travaux de planification avec les partenaires et les clientèles de la SODEC à l'automne 2022.

## Enjeu stratégique 1

### Reconfiguration des pratiques de l'entrepreneuriat culturel

Entre tradition et transformation, les entreprises culturelles sont amenées à innover et à s'adapter pour relever les défis actuels et à venir : évolution des modes de production et de commercialisation, éclatement des modèles d'affaires, rareté de main-d'œuvre et pénurie de ressources, compétitivité locale et internationale, fusion-acquisition et concentration, enjeux écologiques et sociaux, enjeux de transmission des savoir-faire et de relève entrepreneuriale, etc.

Devant la complexité de la réalité économique, culturelle et sociale, plusieurs éléments se sont imposés au fil de la planification du plan stratégique 2023-2027, notamment la nécessité pour la Société de renforcer l'entrepreneuriat culturel en développant une approche personnalisée, multisectorielle et adaptée aux entreprises culturelles. Celle-ci se décline en deux orientations : accompagner les entreprises culturelles dans leur parcours entrepreneurial et les amener à convertir les valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion en actions.

## Orientation 1

### Accompagner les entreprises culturelles dans leur parcours entrepreneurial

Les entreprises culturelles font face à des défis organisationnels et sectoriels menant à l'évolution de leurs modèles d'affaires. Dans un environnement où le changement s'accélère au point de rendre les écosystèmes de plus en plus complexes, plusieurs enjeux s'imposent et, selon les entreprises soutenues, les défis et les réalités diffèrent. Face à une telle diversité entrepreneuriale, la SODEC doit ajuster son offre de services et l'adapter au stade de développement de l'entreprise, à sa taille ainsi qu'à sa situation financière et géographique. Cela implique de repenser la notion de services dans une logique de parcours entrepreneurial et plus largement de revoir le rôle de la banque d'affaires afin que la SODEC devienne la porte d'entrée pour l'ensemble des besoins financiers des entreprises des secteurs culturels.

#### Objectif 1.1

##### Assurer la complémentarité des interventions

Pour la période couverte par le plan stratégique 2023-2027, la SODEC s'engage à offrir aux entreprises avec lesquelles elle transige une offre bonifiée, cohérente et en adéquation avec leurs stratégies de développement. Pour y parvenir, elle mettra en œuvre un vaste plan de transformation de ses interventions afin de mettre à la disposition des entreprises de nouveaux instruments financiers, d'enrichir son offre de financement, notamment en ce qui concerne le placement privé, et de bonifier son approche d'accompagnement des entreprises. La complémentarité devra également se traduire par des actions de valorisation du parc immobilier patrimonial de la SODEC, qui viseront des partenariats florissants pour les entrepreneurs culturels.

Mesure de départ : aucune

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
1. Taux de réalisation du plan de transformation de la banque d'affaires et de l'approche d'accompagnement des entreprises	50%	75 %	90 %	100 %

Mesure de départ : aucune

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
2. Pourcentage des entreprises soutenues qui considèrent que le soutien de la SODEC leur a servi de levier de développement	55 %	57 %	60 %	65 %

Mesure de départ : 0

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
3. Nombre de nouveaux projets d'occupation d'organismes ou d'entreprises culturelles à Place-Royale mettant en valeur le patrimoine immobilier	1	1	1	1

## Objectif 1.2

### Renforcer l'entrepreneuriat culturel dans les régions

La SODEC s'engage à maintenir et stabiliser la présence des entreprises culturelles dans toutes les régions du Québec. Celles-ci contribuent à la production de contenus culturels plus riches, diversifiés et reflétant la variété du prisme des expériences existantes sur le territoire. D'un point de vue économique, les pôles culturels régionaux contribuent à dynamiser le tissu social et entrepreneurial et procurent des opportunités pour d'autres industries locales.

Mesure de départ : 29% hors Montréal en 2022-2023

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
4. Pourcentage du nombre d'interventions financières dans les régions autres que la région de Montréal	33 %	33 %	33 %	33 %

## Objectif 1.3

### Inciter les entreprises culturelles à adopter des pratiques écoresponsables

Pour la durée du plan stratégique, la SODEC s'engage à déployer des mesures incitatives et à accompagner les entreprises pour la réduction de leur empreinte écologique. En s'adjoignant des partenaires stratégiques en la matière, elle compte mobiliser les plus grandes entreprises de chacun des domaines culturels à adhérer aux engagements, rendre compte de l'incidence de leurs actions et améliorer leur bilan.

Mesure de départ : Pour l'année 2022-2023, lors du sondage portant sur le soutien de la SODEC 181 répondants disaient avoir intégré des pratiques écoresponsables.

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
5. Nombre d'entreprises soutenues qui mettent en œuvre des initiatives et des actions écoresponsables	200	250	300	350

## Orientation 2

### Convertir les valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion en actions

Refléter la richesse plurielle de la société québécoise par l'entrepreneuriat culturel est au cœur des préoccupations actuelles de la SODEC. Depuis 2020, les travaux de comités internes, en marge des consultations et des rencontres de discussion mises sur pied dans le cadre de la planification stratégique, ont permis de dégager des pistes d'actions en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Un axe prioritaire a été retenu : faire croître le nombre des entreprises détenues par des personnes issues des Premières Nations et Inuit en plus des communautés ethnoculturelles. Les actions qui seront mises en place devront avoir une influence positive sur les pratiques de la SODEC, en tentant d'éviter les biais et préjugés — conscients ou pas — qui peuvent limiter l'accès aux programmes.

### Objectif 2.1

#### Accroître les demandes de soutien des entreprises détenues par des personnes issues des Premières Nations et Inuit et des groupes issus des communautés ethnoculturelles

Considérant que des entreprises issues des communautés ethnoculturelles ou des Premières Nations et Inuit peuvent rencontrer des barrières d'accès aux services de la SODEC, comme la distance géographique, le manque de représentation au sein de l'organisme, les modes de communication, etc., la société s'engage à multiplier les canaux d'approche, à prendre en considération la perception de ces groupes et à les accompagner de manière plus soutenue.

Mesure de départ : aucune

Indicateurs	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
6. Taux d'augmentation du nombre d'entreprises détenues par des personnes issues des Premières Nations et Inuit qui présente une demande d'aide à la SODEC <sup>13</sup>	Établir la mesure de départ	+10 % par rapport à 2023-2024	+10 % par rapport à 2024-2025	+10 % par rapport à 2025-2026
7. Taux d'augmentation du nombre d'entreprises détenues par des personnes issues des communautés ethnoculturelles qui présente une demande d'aide à la SODEC <sup>13</sup>	Établir la mesure de départ	+10 % par rapport à 2023-2024	+10 % par rapport à 2024-2025	+10 % par rapport à 2025-2026

<sup>13</sup> L'augmentation visée s'effectuera notamment par un accompagnement plus soutenu de la SODEC



## Enjeu stratégique 2

### Capacité des entreprises culturelles à se démarquer par leurs contenus et à atteindre leurs publics dans un environnement compétitif en transformation

L'émergence de nouvelles pratiques de consommation, liées entre autres au déploiement de plateformes numériques et d'appareils électroniques pour accéder au contenu touche l'ensemble des acteurs des chaînes de valeur — de la création à la production en passant par la distribution, la diffusion et la commercialisation. La SODEC souhaite contribuer à la compétitivité des contenus culturels québécois, en particulier dans l'environnement numérique, en optimisant l'intelligence d'affaires des entreprises et les pratiques adaptées aux habitudes de consommation des publics.

### Orientation 3

#### Optimiser l'intelligence d'affaires des entreprises

Il est primordial que les entreprises acquièrent une meilleure compréhension de l'évolution des formats, des marchés et des publics (local et international) afin qu'elles prennent des décisions éclairées et qu'elles puissent développer des stratégies adaptées aux dynamiques de marché actuelles et futures. Cela suppose la mise en place de stratégies favorisant la visibilité des produits culturels, une meilleure connaissance des préférences et comportements des publics ainsi que le développement de plans d'affaires et de partenariats axés sur les marchés étrangers.

#### Objectif 3.1

##### Soutenir la mise en œuvre des stratégies de découvrabilité pour les contenus culturels francophones dans l'environnement numérique

La SODEC s'engage à soutenir les entreprises culturelles dans l'intégration de leviers de découvrabilité afin d'assurer la promotion de leurs contenus dans l'environnement numérique. À cet égard, les travaux de concertation du milieu culturel, sous l'égide du MCC, a donné lieu à la création de normes communes de description de contenus culturels dans l'environnement numérique, venant ainsi compléter les normes internationales déjà existantes pour certains secteurs. La SODEC soutiendra leur diffusion et adoption dans ses secteurs d'intervention.

Mesure de départ : 0 %

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
8. Pourcentage des secteurs culturels ayant adopté les normes communes en matière de découvrabilité numérique	20 %	40 %	60 %	80 %

## Objectif 3.2

### Appuyer l'acquisition de connaissances sur les préférences et comportements des publics et consommateurs de contenus culturels

La SODEC s'engage à appuyer les initiatives collectives portant sur la connaissance des publics et, à terme, la mise en œuvre d'actions concrètes pour les développer. Une attention particulière sera portée aux initiatives visant à transmettre le goût de la culture et plus spécifiquement l'offre culturelle québécoise aux jeunes publics.

Mesure de départ : 0 %

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
9. Pourcentage des secteurs culturels ayant adopté de meilleures pratiques sur la connaissance des publics consommateurs de contenus culturels suivant la réalisation de projets porteurs	20 %	40 %	60 %	80 %

## Objectif 3.3

### Amplifier les actions d'exportation des entreprises culturelles québécoises

Les talents québécois qui brillent sur la scène internationale contribuent à définir l'image du Québec à l'étranger ; celle-ci passe par la consolidation de la présence des entreprises culturelles sur certains marchés et le développement de nouveaux marchés. La SODEC s'engage à soutenir les actions des entreprises pour promouvoir les œuvres québécoises à l'étranger, pour cibler et investir certains marchés étrangers et pour aller à la rencontre des publics en fonction des spécificités de ses clientèles.

Mesure de départ : Valeur des revenus bruts réalisés pour 906 projets en 2022-2023, 45 944 740 \$.

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
10. Taux de croissance de la valeur des revenus hors Québec générés par les entreprises soutenues par les programmes SODEXPORT	+5 % par rapport à 2022-2023	+5 % par rapport à 2023-2024	+ 2% par rapport à 2024-2025	+3% par rapport à 2025-2026

## Enjeu stratégique 3

### Un organisme qui allie efficacité et adaptabilité

L'exercice de planification stratégique 2023-2027 a permis de mesurer le chemin parcouru par l'organisme, mais aussi de dresser la liste des enjeux liés à une transformation organisationnelle face aux contextes (interne et externe) en constante évolution. La SODEC souhaite adopter une approche d'actions concrètes et complémentaires qui repose sur une amélioration continue des conditions de travail (milieu de travail collaboratif, partage de l'information et amélioration des outils gestion des données) et du service offert aux entreprises.

### Orientation 4

#### Offrir un milieu de travail collaboratif et stimulant ainsi qu'un service exemplaire aux entreprises

Offrir un milieu de travail collaboratif et stimulant implique plusieurs conditions : un travail porteur de sens pour les employés et la direction, un environnement flexible et un espace de dialogue respectueux et inclusif. Cela suppose que la gestion du personnel favorise le travail d'équipe, la polyvalence, la collaboration entre les équipes et la transversalité afin que la SODEC puisse offrir un service exemplaire aux clientèles actuelles et à venir.

#### Objectif 4.1

##### Améliorer l'organisation du travail et optimiser les outils de gestion des données

Pour transiger efficacement avec les entreprises requérantes, la SODEC s'engage à améliorer ses outils de travail et les processus qui permettent de les utiliser. L'information étant au cœur du travail du personnel, elle devra être mieux harmonisée au sein de la structure et toujours accessible lorsque nécessaire.

Mesure de départ : 73% en 2023

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
11. Taux de satisfaction des entreprises quant à la qualité des services offerts par la SODEC	75 %	77 %	78 %	80 %

#### Objectif 4.2

##### Faire connaître la mission, l'offre de services et les résultats de l'aide octroyée aux entreprises culturelles

Pour réaliser sa mission d'accompagnement des entreprises dans leur développement, la SODEC doit promouvoir ses actions auprès de ses clients et de ses partenaires. Son engagement pour la durée du plan stratégique est également d'assurer aux entreprises culturelles québécoises qui n'ont pas encore obtenu de soutien un accès à l'information qui concerne l'aide offerte.

Mesure de départ : aucune

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
12. Taux de notoriété de la mission et de l'offre de services auprès du réseau de partenaires	Établir la mesure de départ	+5 % par rapport à 2023-2024	+2% par rapport à 2024-2025	+3 % par rapport à 2025-2026

### Objectif 4.3

#### Favoriser la collaboration transversale

La collaboration entre les directions de l'organisme est une condition de succès pour offrir adéquatement les services et déployer les interventions de la SODEC. Celle-ci s'engage à soutenir les échanges d'expertises et un plus grand partage des pratiques, par exemple au moment des périodes d'analyse des dossiers, d'une mission locale ou à l'étranger, ou plus généralement dans l'exercice des fonctions de chacun.

Mesure de départ : aucune

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
13. Niveau d'efficacité des actions transversales (p. ex., respect des échéanciers, qualité du travail, productivité)	57 %	60 %	70 %	85 %

## TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027 DE LA SODEC

**MISSION :** Par ses investissements dans le domaine de la culture et sa disposition à créer des liens entre les différents partenaires de l'industrie, la SODEC accomplit sa mission qui consiste à assurer le développement des entreprises culturelles et la valorisation des propriétés intellectuelles culturelles québécoises.

**VISION :** Des entreprises culturelles qui déploient leur plein potentiel créatif et économique sur la scène locale et à l'international.

**VALEURS :** Engagement pour la culture, professionnalisme, audace, ouverture, collaboration.

Orientations		Objectifs		Indicateurs		Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
1	Accompagner les entreprises culturelles dans leur parcours entrepreneurial	1.1	Assurer la complémentarité des interventions	1	Taux de réalisation du plan de transformation de la banque d'affaires et de l'approche d'accompagnement des entreprises Mesure de départ : aucune	50%	75 %	90 %	100 %
				2	Pourcentage des entreprises soutenues qui considèrent que le soutien de la SODEC leur a servi de levier de développement Mesure de départ : aucune	55 %	57%	60%	65 %
				3	Nombre de nouveaux projets d'occupation d'organismes ou d'entreprises culturelles à Place-Royale mettant en valeur le patrimoine immobilier Mesure de départ : 0	1	1	1	1
		1.2	Renforcer l'entrepreneuriat culturel dans les régions	4	Pourcentage du nombre d'interventions financières dans les régions autres que la région de Montréal Mesure de départ : 29% hors Montréal en 2022-2023	33 %	33 %	33 %	33 %
		1.3	Inciter les entreprises culturelles à adopter des pratiques écoresponsables	5	Nombre d'entreprises soutenues qui mettent en œuvre des initiatives et des actions écoresponsables Mesure de départ : 181	200	250	300	350
2	Convertir les valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion en actions	2.1	Accroître les demandes de soutien des entreprises détenues par des personnes issues des Premières Nations et Inuit et des communautés ethnoculturelles	6	Taux d'augmentation du nombre d'entreprises détenues par des personnes issues des Premières Nations et Inuit qui présentent une demande d'aide à la SODEC <sup>14</sup> Mesure de départ : aucune	Établir la mesure de départ	+10 % par rapport à 2023-2024	+10 % par rapport à 2024-2025	+10 % par rapport à 2025-2026
				7	Taux d'augmentation du nombre d'entreprises détenues par des personnes issues des communautés ethnoculturelles qui présentent une demande d'aide à la SODEC <sup>14</sup> Mesure de départ : aucune	Établir la mesure de départ	+10 % par rapport à 2023-2024	+10 % par rapport à 2024-2025	+10 % par rapport à 2025-2026
3	Optimiser l'intelligence d'affaires des entreprises	3.1	Soutenir la mise en œuvre des stratégies de découvrabilité pour les contenus culturels francophones dans l'environnement numérique	8	Pourcentage des secteurs culturels ayant adopté des normes communes en matière de découvrabilité numérique Mesure de départ : 0%	20 %	40 %	60 %	80 %
				9	Pourcentage des secteurs culturels ayant adopté de meilleures pratiques sur la connaissance des publics consommateurs de contenus culturels suivant la réalisation de projets porteurs Mesure de départ : 0%	20 %	40 %	60 %	80 %
				10	Taux de croissance de la valeur des revenus hors Québec générés par les entreprises soutenues par les programmes SODEXPORT Mesure de départ : 45 944 740 \$	+5 % par rapport à 2022-2023	+5 % par rapport à 2023-2024	+2% par rapport à 2024-2025	+3% par rapport à 2025-2026
4	Offrir un milieu de travail collaboratif et stimulant et un service exemplaire aux entreprises	4.1	Améliorer l'organisation du travail et optimiser les outils de gestion des données	11	Taux de satisfaction des entreprises quant à la qualité des services offerts par la SODEC Mesure de départ : 73%	75 %	77 %	78 %	80 %
				12	Taux de notoriété de la mission et de l'offre de services auprès du réseau de partenaires Mesure de départ : aucune	Établir la mesure de départ	+5 % par rapport à 2023-2024	+2% par rapport à 2024-2025	+3 % par rapport à 2025-2026
				13	Niveau d'efficacité des actions transversales (p. ex., respect des échéanciers, qualité du travail, productivité) Mesure de départ : aucune	57 %	60 %	70 %	85 %

<sup>14</sup> L'augmentation visée s'effectuera notamment par un accompagnement plus soutenu de la SODEC



905, avenue De Lorimier  
Montréal (Québec) H2K 3V9

Direction du patrimoine immobilier  
36 ½, rue Saint-Pierre  
Québec (Québec) G1K 3Z6

[sodec.gouv.qc.ca](http://sodec.gouv.qc.ca)

Dépôt légal 2024  
Bibliothèque et Archives nationales

ISBN : 978-2-550-96905-1 (version imprimée)  
ISBN : 978-2-550-96906-8 (version électronique)