

OBJECTIFS 2022

COMPÉTITIVITÉ
AGILITÉ
COMPÉTITIVITÉ

CRÉATIVITÉ
AGILITÉ
COMPÉTITIVITÉ
AGILITÉ
CRÉATIVITÉ
CRÉATIVITÉ

Planification stratégique
2018-2022

INVESTIR LA CULTURE

SODEC
Québec 

Table des matières

Mot de la présidente et chef de la direction et du président du conseil d'administration de la SODEC	2
Introduction	3
Développement durable	3
Présentation de la SODEC	4
Contexte	6
Environnement	14
Choix stratégiques	18
Enjeu 1 - Des industries culturelles en transformation	18
Enjeu 2 - Une organisation performante et ouverte	23
Tableau synoptique du plan stratégique 2018-2022 de la SODEC	26



Le 6 mars 2019

Madame Nathalie Roy
Ministre de la Culture et des Communications et
ministre responsable de la Langue française
225, Grande-Allée Est
Québec (Québec) G1R 5G5

Madame la Ministre,

Nous sommes fiers de vous présenter le plan stratégique 2018-2022 de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC). Ce plan tient compte d'une réalité incontournable, soit que les industries culturelles évoluent dans un contexte en pleine transformation qui ne cesse de se complexifier dans l'univers du numérique.

Depuis quelques années, nous avons assisté à la montée en puissance de grandes plateformes mondiales comme diffuseurs, mais aussi comme producteurs de contenus culturels et, bien sûr, détenteurs de propriété intellectuelle.

Dans ce contexte, la SODEC entend assumer pleinement son rôle en faisant preuve d'agilité pour stimuler la croissance des entreprises en considérant leurs besoins distinctifs et leur stade de développement. Nous allons encourager la relève entrepreneuriale et également contribuer à renforcer les capacités numériques des entreprises culturelles. Les métadonnées sur les productions culturelles sont devenues indispensables au rayonnement de ces dernières, pour leur découvrabilité, pour leur traçabilité et pour la mesure de leur consommation.

Parmi les autres priorités retenues, nous voulons contribuer davantage à la compétitivité des contenus culturels québécois en soutenant des contenus diversifiés et des activités de mise en marché dans toutes les régions du Québec et à l'international. Nous devons saisir et créer des opportunités permettant d'exporter davantage nos œuvres.

Pour se donner le moyen de ses ambitions et se positionner comme une organisation performante et ouverte, la SODEC a prévu la mise en place de nombreuses mesures pour améliorer son agilité organisationnelle. La SODEC s'engage donc à offrir des services de première ligne et des programmes modernisés aux entreprises culturelles d'ici 2022. Et parmi toutes les valeurs qui constituent notre ADN, notre valeur première demeure notre passion pour la culture, d'où notre ferveur à bien accompagner et servir les entreprises culturelles qui s'y consacrent.

Nous vous prions d'agréer, Madame la Ministre, l'expression de nos sentiments les plus respectueux.

Louise Lantagne
Présidente et chef de la direction

Pierre Laporte
Président du conseil d'administration, FCPA, FCA

Introduction

La Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) a élaboré son Plan stratégique 2018-2022 conformément aux exigences de la Loi sur l'administration publique (LAP) et de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (LGSE). Le Plan stratégique repose sur son engagement à améliorer ses programmes et ses services afin de bien épauler les entreprises culturelles dans leur développement. La gestion axée sur les résultats orientera les aménagements apportés à sa gestion interne au cours des prochaines années. Les objectifs de ce plan feront l'objet d'une reddition de comptes annuelle dans le rapport annuel de gestion de la SODEC.

Développement durable

Comme stipulé dans la Loi sur le développement durable, la SODEC a pris en compte les 16 principes de développement durable dans le processus d'élaboration de son Plan stratégique 2018-2022. Celui-ci répond positivement à plusieurs de ces principes.

Présentation de la SODEC

Gouvernance

La SODEC est une société du gouvernement du Québec qui relève de la ministre de la Culture et des Communications. Elle est administrée par un conseil d'administration de 15 membres.

En vertu de la Loi sur la Société de développement des entreprises culturelles, sont institués au sein de la SODEC le Conseil national du cinéma et de la production télévisuelle (CNCT), la Commission du disque et du spectacle de variétés, la Commission du livre et de l'édition spécialisée ainsi que la Commission des métiers d'art et des arts visuels. La SODEC a, par ailleurs, créé la Commission de Place-Royale.

Mission

Promouvoir et soutenir, dans toutes les régions du Québec, l'implantation et le développement des entreprises culturelles, y compris les médias, et 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.

Vision

Une industrie culturelle québécoise qui se démarque à l'échelle locale et internationale, grâce à la compétitivité de ses entreprises et à la qualité, à la diversité, à l'originalité et à l'accessibilité de leurs produits.

Valeurs

La passion pour la culture implique la fierté de travailler à la SODEC et au développement des entreprises culturelles du Québec. Elle signifie que la culture est au cœur de nos actions, qu'elle nous motive et nous stimule. Elle sous-tend un engagement et le fait de nous dépasser pour offrir un service de qualité à nos clients. Notre passion pour la culture est source d'inspiration et de mobilisation au quotidien.

Le professionnalisme et l'équité se manifestent par un souci du travail de qualité faisant appel à nos compétences. Cela se traduit par un service à la clientèle respectueux ainsi que par notre rigueur et notre courtoisie au travail. Le professionnalisme et l'équité s'expriment par notre notoriété et notre expertise dans le secteur culturel de même que par notre intégrité et notre impartialité dans l'exercice de nos fonctions.

L'ouverture et l'adaptabilité supposent d'accueillir positivement la différence et la diversité comme une richesse et de faire preuve d'agilité et de créativité face à des situations de changement et à l'évolution du secteur culturel. L'ouverture et l'adaptabilité s'expriment par des comportements favorisant la confiance mutuelle et la prise de risque de même que par l'engagement de chacun à travailler conjointement de façon transversale.

La transparence se traduit par une transmission rapide et complète des informations aux personnes concernées, dans le respect de nos règles de confidentialité. Elle implique de travailler activement à la recherche de solutions collectives et de nous remettre en question afin d'améliorer nos façons de travailler. La transparence, c'est dire ce que nous faisons et mettre en œuvre ce que nous disons.

La responsabilisation s'exprime par le fait d'assumer nos engagements dans un environnement favorable à la confiance mutuelle où chacun est imputable de ses paroles et de ses actes. La responsabilisation suppose que chacun de nous a un rôle à jouer dans la réalisation de la mission de la SODEC, en faisant appel à ses forces et en mobilisant ses énergies.

Clientèles

La SODEC soutient financièrement les activités de création, de production, de promotion et de diffusion, d'exportation et de rayonnement culturel des entreprises qui œuvrent dans les domaines d'intervention suivants : cinéma et production télévisuelle, livre et édition, musique et variétés, métiers d'art et marché de l'art.

La SODEC protège, maintient en bon état et met en valeur le patrimoine architectural d'un parc immobilier dont elle est propriétaire. Le parc est composé de 31 immeubles, dont 26 sont situés à Place-Royale, à Québec. La Société est responsable de l'entretien, de la restauration, de l'exploitation et de la gestion de ces immeubles.

La SODEC agit comme partenaire du ministère de la Culture et des Communications pour mettre en œuvre la Politique culturelle du Québec. Elle contribue activement à l'essor économique du secteur de la culture et des communications au Québec et favorise l'expression créatrice de la société québécoise de même que l'affirmation de son identité culturelle, aussi bien sur son territoire qu'à l'étranger. Son soutien aux entreprises permet aux citoyens de bénéficier d'une culture riche et diversifiée qui répond à leurs intérêts et à leurs attentes.

Outils d'intervention

La SODEC administre un éventail de programmes d'aide financière qui visent à donner aux entreprises culturelles l'élan nécessaire au développement, à la production et à la diffusion d'œuvres originales et diversifiées, qui contribuent à forger notre identité nationale et à dynamiser notre économie.

La Société offre du financement par l'entremise de sa banque d'affaires. Ses interventions visent à répondre à l'ensemble des besoins financiers de l'entreprise, en complémentarité avec d'autres partenaires, afin de créer des liens d'affaires à long terme.

La SODEC évalue l'admissibilité des projets aux crédits d'impôt remboursables liés à ses domaines d'intervention. Les mesures d'aide fiscale aux entreprises culturelles, mises en place par le gouvernement du Québec, prennent la forme de crédits d'impôt remboursables sur les coûts de main-d'œuvre liés à la création et à la production des œuvres. En plus de fournir aux entreprises une base de financement stable et prévisible qui stimule leur croissance, les crédits d'impôt permettent de mieux structurer l'industrie et de stimuler la création d'emplois.

Partenaires

La SODEC est commanditaire du Fonds d'investissement de la culture et des communications (FICC), qui a pour objectifs de faciliter et de renforcer le développement des secteurs culturels tout en créant des emplois. La SODEC participe aussi à titre de représentant du gouvernement du Québec à la capitalisation du Fonds Capital Culture Québec (FCCQ), un fonds de capital de risque qui sert de levier pour soutenir le développement de nos entreprises culturelles et l'exportation du talent de nos créateurs.

La SODEC travaille en complémentarité avec les autres ministères et organismes québécois, mais aussi avec des instances régionales et municipales, des ministères et organismes fédéraux, des fonds publics ou privés et divers autres organismes à vocation publique. La SODEC entretient des liens avec les milieux de la culture et les associations professionnelles ou regroupements qui les fédèrent ainsi qu'avec divers partenaires diplomatiques partout dans le monde.

Contexte

Processus de planification stratégique et contexte politique

La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État prévoit l'obligation pour ces dernières de faire rapport au gouvernement sur l'application de la loi qui les constitue et sur la modernisation de leur mission spécifique. À la demande du ministre de la Culture et des Communications, une revue du mandat de la SODEC a été réalisée selon l'approche préconisée par le ministère des Finances du Québec. L'actualisation de la mission de la SODEC, en adéquation avec les besoins de sa clientèle et des priorités gouvernementales, constitue la pierre angulaire de ce Plan stratégique.

L'exercice de planification stratégique 2018-2022 de la SODEC s'inscrit dans un contexte politique effervescent pour le soutien à la culture. En seulement quelques mois, tous les paliers gouvernementaux ont publié une nouvelle politique culturelle avec, par la même occasion, une réaffirmation de l'importance de la culture et des engagements financiers supplémentaires.

La SODEC est partie prenante de plusieurs politiques et stratégies du gouvernement québécois comme la Politique culturelle du Québec *Partout, la culture*, le Plan culturel numérique du Québec ou encore la Stratégie numérique du Québec. Elle est aussi un partenaire clé pour la mise en application des plans d'action du ministère de la Culture et des Communications pour les secteurs du livre et de la musique de même que pour son Plan stratégique 2018-2021, déposé à l'Assemblée nationale en mars 2018. La planification stratégique de la SODEC a été développée avec le souci de s'arrimer à l'ensemble de ces orientations gouvernementales.

Un processus rigoureux a été appliqué pour concevoir le présent plan. Six groupes de discussion ont été formés pour consulter les membres du personnel et un même nombre de groupes ont permis de consulter les membres du conseil d'administration et des commissions consultatives, qui représentent les industries culturelles soutenues par la SODEC. Au total, 105 personnes ont été rencontrées dans le cadre de cet exercice. Cinq groupes thématiques de réflexion ont également été constitués parmi les membres du personnel. Les thèmes abordés étaient l'accompagnement des entreprises, les peuples autochtones, la diversité culturelle, la diffusion et les nouvelles clientèles. Un sondage sur la culture organisationnelle a aussi été envoyé aux membres du personnel, avec un taux de participation exceptionnel de 78%. Ces données internes, de même qu'une analyse factuelle de l'environnement externe par des professionnels de la SODEC, ont permis d'établir un premier diagnostic utilisé pour la tenue d'un forum stratégique de deux jours avec la haute direction, les 19 et 21 juin 2018.



Importance des industries culturelles

L'apport économique des industries culturelles est indéniable. En 2016, celles-ci ont contribué pour près de 12,3 milliards de dollars au PIB, soit 3,4 % de l'activité économique de la province. Au cours de la même période, les industries culturelles employaient plus de 176 000 personnes, soit environ 4,3 % de l'emploi total au Québec. Les retombées positives du secteur dépassent, bien sûr, la seule sphère de l'économie. La contribution à l'expression et à l'évolution de l'identité québécoise, le rayonnement international du Québec, l'attraction d'une main-d'œuvre jeune et dynamique, un apport à l'activité touristique ainsi que le développement des communautés et des milieux de vie n'en sont que quelques exemples.

Aux premières loges des progrès technologiques et des changements de comportements des consommateurs, les industries culturelles sont des locomotives pour l'économie numérique et pour les innovations qui l'accompagnent. Elles sont le cœur de l'économie créative et représentent donc un secteur incontournable pour assurer le développement et la modernisation de l'économie québécoise.

Au sein des industries culturelles, les entreprises constituent des acteurs de premier plan; un maillon essentiel pour tisser des liens entre la création, la production et la diffusion des produits culturels. La SODEC est fière de soutenir ces entreprises et de contribuer à leur compétitivité et à leurs efforts pour offrir des produits culturels de qualité, diversifiés, originaux et accessibles.

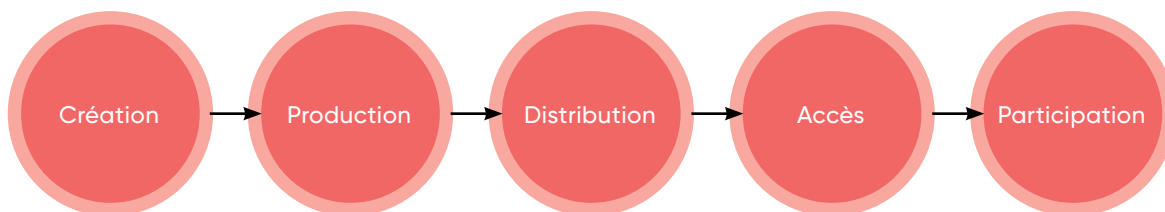
L'apport économique des industries culturelles est indéniable. En 2016, celles-ci ont contribué pour près de 12,3 milliards de dollars au PIB, soit 3,4 % de l'activité économique de la province. Au cours de la même période, les industries culturelles employaient plus de 176 000 personnes, soit environ 4,3 % de l'emploi total au Québec.

Contexte industriel

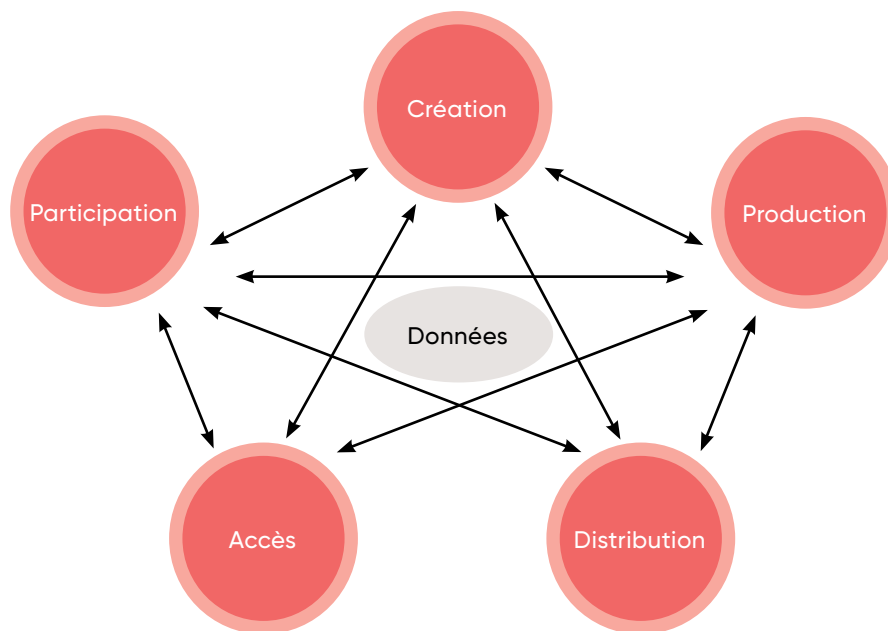
Les industries culturelles évoluent dans un contexte en pleine transformation qui se complexifie de plus en plus. Les chaînes de valeur ne peuvent plus être perçues comme étant simplement linéaires. Les rôles, les risques et la rémunération des acteurs culturels sont en train de se redéfinir. En quelques années à peine, nous avons assisté à la montée en puissance de grandes plateformes mondiales comme diffuseurs, mais aussi comme producteurs de contenus culturels. À l'inverse, la technologie a aussi permis aux créateurs et aux producteurs d'assumer de plus en plus une portion de la distribution de leurs œuvres. Au cœur de ce nouvel écosystème, la capacité à traiter les données, à tirer profit de la technologie et donc à attirer, à former et à retenir une main-d'œuvre qualifiée devient un impératif pour toute entreprise culturelle.

Au Québec comme ailleurs, de nombreux mouvements de propriété et partenariats stratégiques ont eu lieu ces dernières années, pavant la voie à une consolidation accrue de certains pans pour plusieurs industries culturelles. Inversement, nous assistons au même moment à une présence accrue de modèles d'entreprises qui fonctionnent à très petite échelle, voire sur une base individuelle. Les exemples se diversifient, et une approche tenant davantage compte des besoins distinctifs de chacun s'avère pertinente.

La chaîne de valeur culturelle au sein de l'environnement numérique : d'une configuration linéaire à un modèle de réseau



Dans les modèles analogiques ou traditionnels, chaque acteur tend à incarner une étape particulière - création, production, distribution, accès, participation - au sein de laquelle il ajoute de la valeur à un produit ou service qui passe ensuite à l'étape suivante de façon linéaire.



La nouvelle chaîne créative devrait être considérée comme un réseau au sein duquel les maillons tels que la création, la production, la distribution, l'accès et la participation ne sont plus des étapes, mais des nœuds qui interagissent en temps réel. Les données sont l'essence même du système culturel et doivent donc être considérées comme une composante clé de l'économie créative.

La transformation numérique ne s'arrête évidemment pas à l'organisation industrielle. Elle se fait également sentir chez le citoyen, qui adopte de plus en plus rapidement de nouveaux comportements de consommation. À l'ère de la mobilité et de la connectivité, les gens consomment en ligne ce qu'ils veulent, où ils le veulent et quand ils le veulent. Devant ces bouleversements, certains acteurs culturels traditionnels voient leur popularité reculer au profit d'acteurs et de formes d'expression plus en phase avec l'économie numérique.

La définition même des industries culturelles est remise en question. Il est de plus en plus souvent difficile de cantonner une œuvre dans un secteur particulier. De nouvelles formes d'expression, souvent issues de l'hybridation des domaines traditionnels et d'une combinaison avec les nouvelles technologies de production et de diffusion, ont émergé ces dernières années. Pensons, par exemple, au livre augmenté, aux webséries, au jeu vidéo, aux applications mobiles, aux installations interactives et à la réalité virtuelle ou augmentée. À ce titre, la Politique culturelle du Québec prévoit une révision de la loi constitutive de la Société, ce qui permettra notamment d'actualiser sa mission et ses domaines d'intervention pour accueillir de nouvelles clientèles.

En matière d'entrepreneuriat et de relève, les données québécoises montrent que la création d'entreprises est à la baisse et qu'elle s'avère généralement plus faible que dans les autres provinces canadiennes. Le secteur de l'information et de la culture figure parmi les plus dynamiques de l'économie québécoise, affichant à la fois les taux d'entrée et de sortie d'entreprises les plus importants. Toutefois, les créations d'entreprises ne parviennent pas à compenser les fermetures, de telle sorte que le secteur se trouve en situation de déficit entrepreneurial. La situation est particulièrement précaire pour les jeunes entreprises, alors que les données indiquent que c'est dans les trois premières années d'existence que le taux de mortalité est le plus important.

À l'autre bout du spectre démographique, la question du transfert de propriété des entreprises matures revêt aussi une grande importance.

La Politique culturelle du Québec prévoit une révision de la loi constitutive de la Société, ce qui permettra notamment d'actualiser sa mission et ses domaines d'intervention pour accueillir de nouvelles clientèles.

Plusieurs études montrent d'ailleurs qu'un grand nombre d'entreprises québécoises pourraient fermer leurs portes dans les prochaines années par manque de relève. Nous constatons également qu'une grande proportion d'entreprises dont les dirigeants sont âgés de 65 ans ou plus ne planifient pas suffisamment leur succession et que la reprise d'entreprise est une option peu populaire dans les intentions des futurs entrepreneurs.

Le contexte actuel s'avère à la fois riche en opportunités et en menaces, aussi bien pour les entreprises culturelles que pour un bailleur de fonds au service de celles-ci, comme la SODEC. Compte tenu de l'ampleur et de la vitesse des changements qui s'opèrent ainsi que de la remise en question des cadres de référence habituels, la flexibilité et l'agilité seront de mise, d'où la volonté de la SODEC de placer au cœur de sa planification stratégique l'enjeu de l'adaptation des entreprises culturelles à une industrie en constante transformation.

Contexte interne

Portrait de la capacité organisationnelle

L'effectif de la SODEC, au 30 septembre 2018, est constitué de 105 employés répartis comme suit:

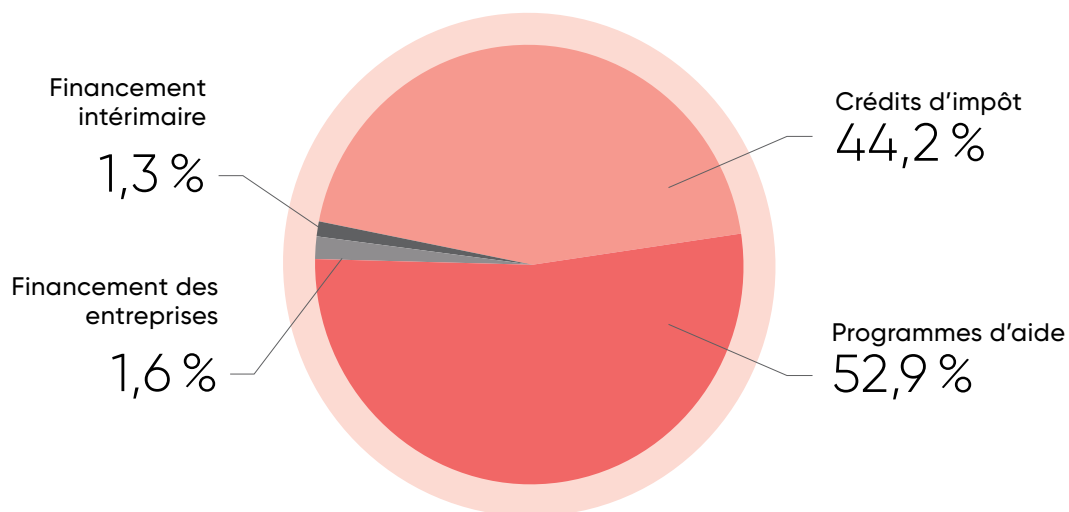
Présidence	2
Secrétariat général et affaires juridiques	3
Direction des communications	3
Direction générale de l'administration, des opérations et du patrimoine immobilier	18
Direction générale des affaires internationales et de l'exportation	8
Direction générale du cinéma et de la production télévisuelle	19
Direction générale du développement stratégique et des technologies	13
Direction générale du livre, des métiers d'art, de la musique et des variétés	14
Direction générale des services financiers aux entreprises et des mesures fiscales	25
Total	105
Personnel d'encadrement	16
Personnel professionnel	60
Personnel de bureau, techniciens et assimilés	29
Total	105

Animé par une passion commune pour la culture, le personnel demeure à l'emploi de la SODEC pendant de nombreuses années. Les récents départs à la retraite ont rajeuni un peu l'effectif, portant l'âge médian à 50 ans en 2018, contre 51,4 ans en 2013.

Nombre d'employés ayant pris leur retraite, par catégorie d'emploi

	2017-2018	2016-2017	2015-2016
Cadres	0	1	1
Professionnels	5	3	2
Techniciens et personnel de soutien	5	2	0
Taux de départ volontaire	12,2 %	8,5 %	7,5 %

Au cours des cinq dernières années, la SODEC a reçu une moyenne annuelle de 5 769 dossiers pour l'obtention de subventions, de crédits d'impôt ou d'un financement. La moyenne annuelle des dossiers ayant obtenu une réponse positive s'élève à 3 935, et ils se répartissent ainsi :



Aide financière aux programmes octroyée en 2017-2018, selon le domaine d'intervention

2017-2018

	Nbre	\$
Cinéma et production télévisuelle	344	34 932 786 \$
Livre et édition	366	5 968 201 \$
Métiers d'art et marché de l'art	304	2 332 957 \$
Musique et variétés	471	8 783 226 \$
Exportation et rayonnement culturel	422	4 607 767 \$
Total	1 907	56 624 937 \$

Financement des entreprises en 2017-2018

2017-2018

	Nbre	\$
Financement des entreprises	65	31 836 553 \$
Financement intérimaire	49	4 634 408 \$
Total	114	36 470 961 \$

Décisions préalables, montants pressentis des crédits d'impôt en 2017-2018

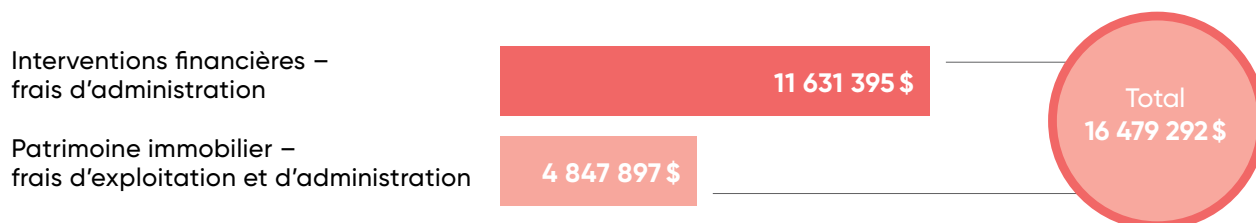
2017-2018

	Nbre	\$
Production cinématographique et télévisuelle	573	131 912 600 \$
Doublage de films	488	4 856 832 \$
Édition de livres (nombre d'ouvrages 2 630)	211	8 947 171 \$
Production d'enregistrements sonores	172	1 463 783 \$
Production d'événements ou d'environnements multimédias hors Québec	53	3 517 302 \$
Production de spectacles	422	19 973 315 \$
Services de production cinématographique	94	208 352 920 \$
Total	2 013	379 023 923 \$

La SODEC autofinance 78 % de ses dépenses de fonctionnement. La tarification de ses services

est assujettie à la Politique de financement des services publics. Ses autres revenus proviennent de subventions du gouvernement du Québec ainsi que de revenus de placement de sociétés en commandite.

Dépenses de fonctionnement, 2017-2018



La SODEC se soumet à plusieurs exigences administratives pour lesquelles elle rend des comptes dans son rapport annuel de gestion. Elle collabore étroitement avec le ministère de la Culture et des Communications à la mise en œuvre des plans d'action culturel numérique, de la musique et de la Politique culturelle.

Défis de l'organisation

Le diagnostic des principaux défis organisationnels auxquels fait face la SODEC a été établi à l'aide de la revue de mandat réalisée dans le cadre de la modernisation de sa loi constitutive, du bilan de son Plan stratégique 2013-2018 et des consultations menées au cours du présent exercice de planification.

Les institutions gouvernementales en culture, aussi bien fédérales, provinciales que municipales, offrent à leur clientèle un portail de dépôt et de suivi des demandes depuis un bon moment. La SODEC accuse un net retard en la matière et doit, en priorité, améliorer l'accès à ses services par la mise en place d'un guichet unique d'accueil numérique. La SODEC a entrepris ce chantier au cours de la période 2013-2018, en procédant à l'uniformisation des processus et des outils d'analyse et de gestion des projets. Le nombre important de programmes administrés, répartis dans des domaines d'activité aux exigences et aux particularités distinctes, a rendu cet exercice particulièrement exigeant et complexe. Cet état de situation incite la SODEC à simplifier et à actualiser ses programmes d'aide pour poursuivre efficacement le développement de la deuxième phase du portail client et pour rehausser sa performance organisationnelle. Cette opération vise donc, en plus, à alléger l'ensemble du processus de gestion des interventions financières aussi bien pour la clientèle que pour le personnel et à préparer la SODEC à refléter sa nouvelle loi constitutive lorsqu'elle sera adoptée.

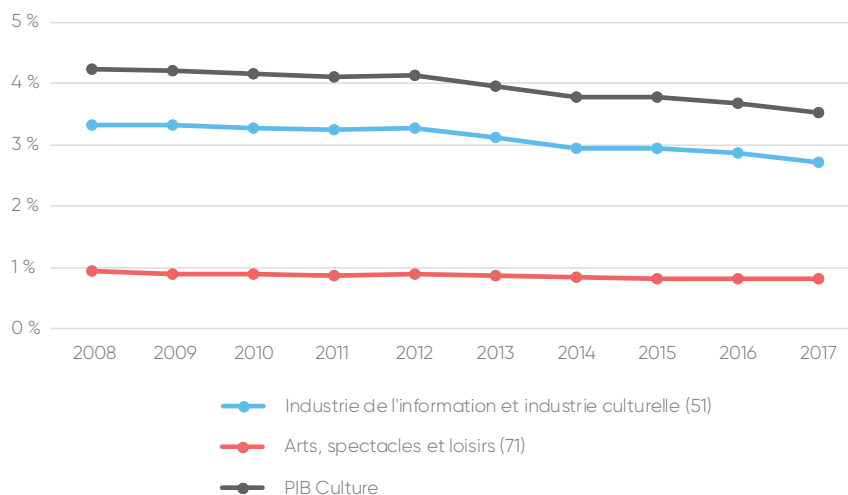
Le plan d'action de la Politique culturelle du Québec prévoit la révision de la loi constitutive de la SODEC. Cela aura pour effet d'actualiser sa mission et ses domaines d'intervention, de moderniser son fonctionnement et ses programmes, d'améliorer les services de première ligne destinés aux entreprises culturelles et d'officialiser son mandat de gestion du patrimoine immobilier. D'ailleurs, la revue de mandat a relevé que la loi de la SODEC était devenue incompatible avec l'évolution de l'industrie de la culture au Québec et ailleurs dans le monde. Afin de préparer l'organisation à accueillir ces changements, jumelés au déménagement de ses bureaux dans un espace ouvert en 2019, la Société devra encourager la collaboration et les échanges entre les équipes ainsi que le développement de la polyvalence du personnel. Le modèle d'affaires de la SODEC, basé sur une structure cloisonnée, devra évoluer vers un modèle plus transversal afin de se mettre au diapason de la loi révisée. Déjà, plusieurs comités interdirections ont été créés pour mener des réflexions qui touchent l'ensemble de la SODEC. Entre autres, les thèmes de la diversité, des autochtones et de la parité homme-femme doivent être discutés afin d'établir, pour la SODEC, des mesures, des plans d'action ou des politiques.

Environnement

Facteurs démographiques, économiques et sociaux

Part de la culture dans le PIB du Québec en %, 2008-2017

(Source : Statistique Canada, CANSIM 36-10-0400-01)

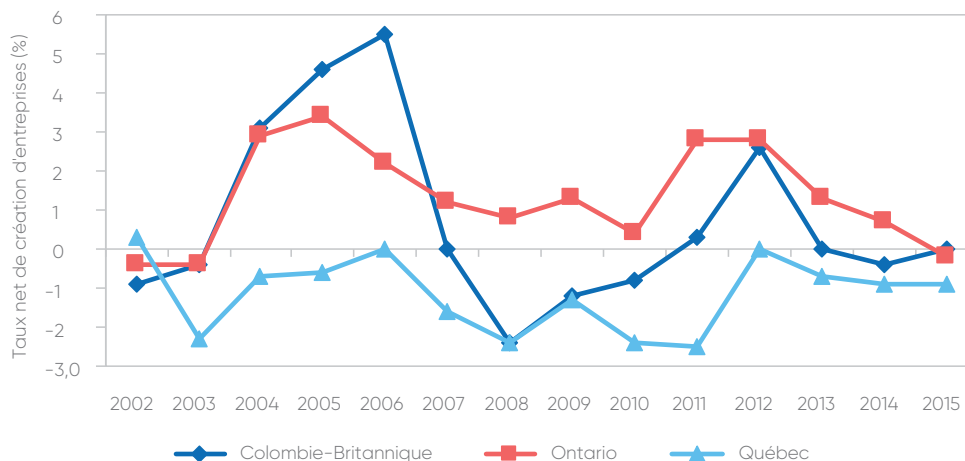


La part relative de la culture dans l'économie québécoise diminue depuis 10 ans. La contribution des industries culturelles au PIB est passée de 4,2 % en 2008 à 3,5 % en 2017. Les industries culturelles emploient 176 000 personnes, soit environ 4,3 % de l'emploi total du Québec. Selon l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, les personnes de moins de 45 ans représentaient 62 % de l'effectif des professions culturelles au Québec en 2016, tandis que cette proportion était de 56 % dans la population active expérimentée. La proportion de femmes au sein des professions culturelles est passée de 49 % en 1996 à 54 % en 2016. Le revenu médian d'emploi des professions de la culture et des communications s'élevait en 2015 à 33 220 \$ pour les femmes et à 38 660 \$ pour les hommes.

Sources : Statistique Canada, Institut de la statistique du Québec.

Évolution du taux net de création d'entreprises selon la province, Industries de l'information et de la culture (SCIAN 51), 2002-2015

(Source : Statistique Canada, CANSIM 527-0007)

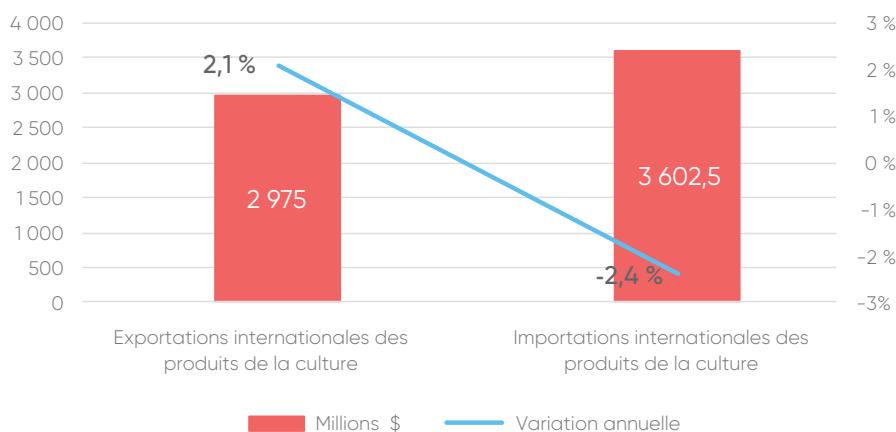


Le taux d'entrée d'entreprises au Québec est systématiquement plus faible et suit une tendance baissière plus prononcée que ce que l'on observe en Ontario ou en Colombie-Britannique. Par contre, les industries culturelles du Québec affichent généralement des taux de sortie d'entreprises légèrement inférieurs à ce qui prévaut en Ontario et en Colombie-Britannique, signe d'une possible résilience des acteurs en place. Cependant, cet écart favorable quant à la sortie d'entreprises ne suffit pas à infléchir le retard en matière de création d'entreprises, de telle sorte qu'au final, le Québec affiche un taux net de création d'entreprises généralement négatif et inférieur à celui des autres provinces (déficit entrepreneurial).

Source : Statistique Canada.

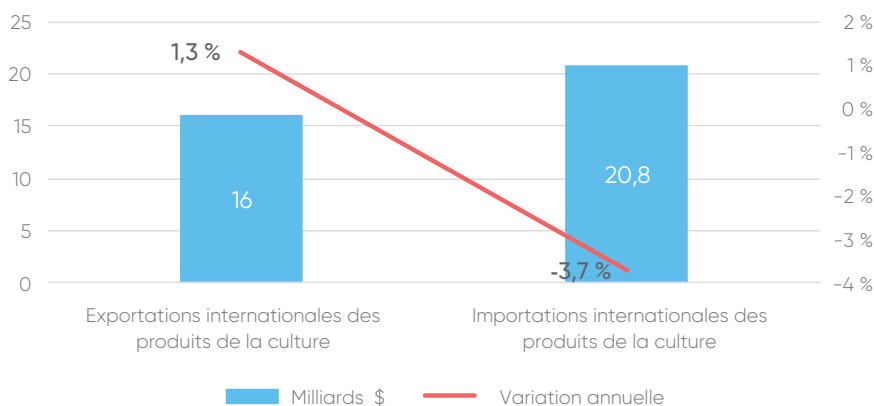
Commerce international des produits de la culture, Québec, 2016

(Source : Statistique Canada, CANSIM 387-0019)



Commerce international des produits de la culture, Canada, 2016

(Source : Statistique Canada, CANSIM 387-0020)

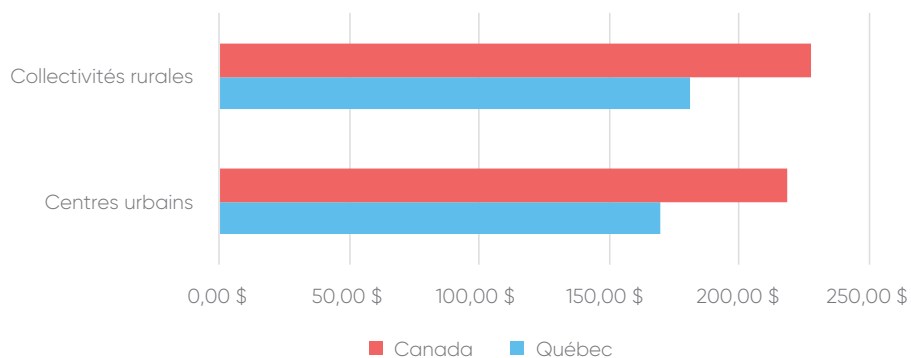


La valeur des exportations internationales des produits de la culture du Québec a atteint 2 975 millions de dollars en 2016, affichant une variation annuelle à la hausse de 2,1 %, tandis que la valeur des importations s'élevait à 3 602,5 millions de dollars, avec une variation annuelle à la baisse de 2,4 %. Au Canada, la valeur des exportations internationales des produits de la culture se chiffrait à 16 milliards de dollars, soit une variation annuelle à la hausse de 1,3 %, tandis que la valeur des importations s'élevait à 20,8 milliards de dollars, une variation annuelle négative de 3,7 %.

Facteurs technologiques

Dépenses mensuelles moyennes des ménages en services de télécommunication par emplacement Centres urbains c. collectivités rurales, Québec 2016

(Source : CRCT, Rapport de surveillance des communications 2018)

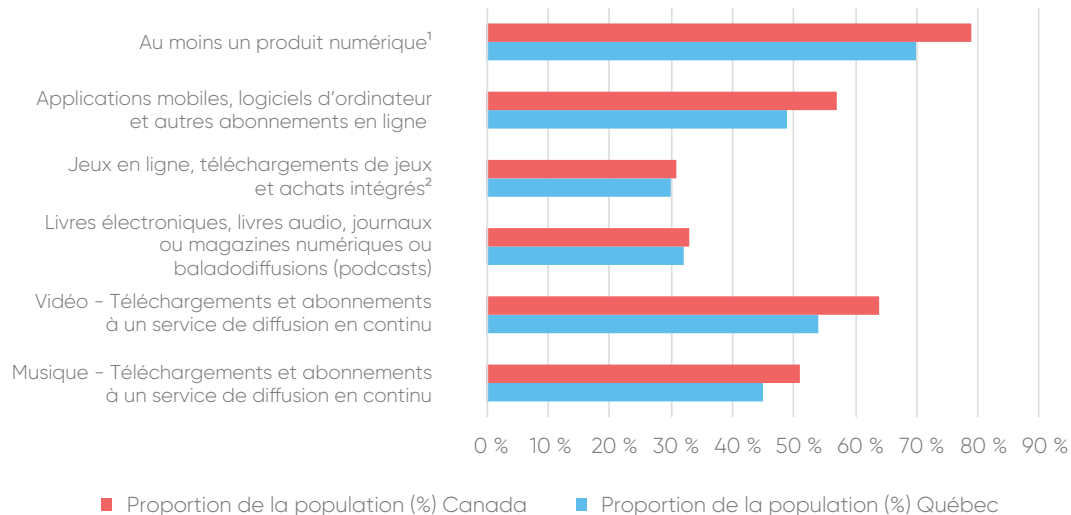


Les ménages du Québec affichent le plus faible niveau de dépenses moyennes en matière de télécommunications au Canada, tant dans les centres urbains que dans les collectivités rurales.

Source : Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, Rapport de surveillance 2018.

Utilisateurs et acheteurs des produits numériques¹ entre juillet 2017 et juin 2018

(Source : Statistique Canada)



1. Les produits numériques renvoient aux biens et services qui ont été commandés et livrés en ligne (c.-à-d. en format numérique), par exemple, les téléchargements et les services de diffusion de musique ou de vidéos en continu, les livres numériques, les livres audio, les services de jeux en ligne, les applications mobiles, les logiciels et autres abonnements en ligne.

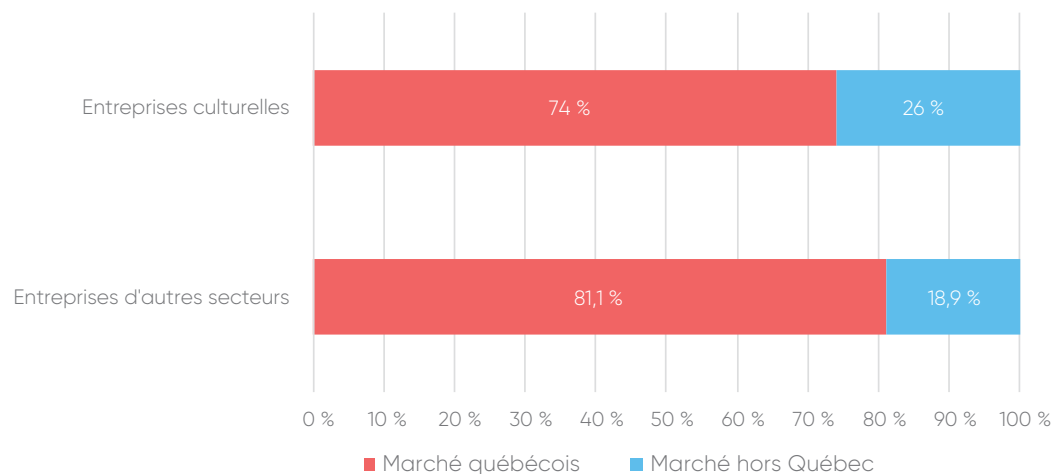
2. La catégorie des abonnements à des jeux en ligne, des téléchargements de jeux et des achats intégrés comprend uniquement les jeux sur ordinateurs et sur consoles. Tous les jeux mobiles (c.-à-d. les jeux téléchargés à partir d'un téléphone mobile) sont inclus dans la catégorie des applications mobiles.

Note : Dans le cadre de l'Enquête sur l'économie numérique, on a demandé aux personnes de 18 ans et plus au Canada si elles avaient utilisé des versions gratuites (y compris des versions payées par quelqu'un d'autre) ou acheté divers produits numériques de juillet 2017 à juin 2018. Les catégories concernant l'utilisation de versions gratuites et l'achat de produits numériques n'étaient pas mutuellement exclusives. On a demandé aux personnes ayant déclaré avoir acheté des produits numériques d'indiquer leurs dépenses totales.

Source : Statistique Canada, Enquête sur l'économie numérique (5265).

Chiffre d'affaires des entreprises culturelles tiré des ventes en ligne

(Source : Observatoire de la culture et des communications)



Les trois quarts (74 %) du chiffre d'affaires des entreprises culturelles tiré des ventes en ligne proviennent du Québec. Cette proportion est un peu plus élevée chez les entreprises d'autres secteurs, soit 81,1 %. En conséquence, une plus grande proportion du chiffre d'affaires tiré des ventes en ligne des entreprises culturelles provient de ventes hors Québec.

Source : Observatoire de la culture et des communications, L'intégration d'Internet aux processus d'affaires des entreprises culturelles.

Choix stratégiques

Plusieurs groupes de discussion ont été organisés afin de sonder le personnel ainsi que les membres des commissions consultatives et du conseil d'administration sur diverses questions d'importance :

- la pertinence et la performance des programmes et services actuels;
- les priorités de la SODEC jusqu'en 2022;
- les défis de l'industrie et les besoins des entreprises pour les prochaines années, et plus particulièrement, en matière de valorisation et de protection du patrimoine immobilier pour la consultation tenue à Québec.

L'analyse du contexte, des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces, la mise en œuvre du plan d'action de la nouvelle Politique culturelle et du plan stratégique du ministère de la Culture et des Communications ainsi que la revue de mandat ont permis de dégager les interventions jugées prioritaires par la SODEC.

ENJEU 1

Des industries culturelles en transformation

Pour contribuer à l'adaptation des entreprises culturelles dans une industrie en constante transformation, la SODEC entend agir sur deux fronts. D'une part, elle soutiendra les entreprises culturelles dans leur adaptation aux changements en vue d'optimiser la portée de leurs activités. Elle vise ainsi à faire des entreprises culturelles québécoises des organisations modernes et performantes et à les accompagner vers le développement des meilleures pratiques d'affaires. D'autre part, la Société soutiendra la compétitivité des entreprises culturelles québécoises. Pour permettre à celles-ci de se démarquer par rapport à leurs concurrentes, la SODEC mettra surtout sur l'accroissement de la capacité des contenus culturels à atteindre les publics.

Orientation 1 Contribuer à l'évolution des modèles d'affaires des entreprises culturelles

Afin de stimuler la croissance des entreprises, la SODEC entend d'abord les accompagner dans l'évolution de leurs modèles d'affaires. La définition du succès et les chemins qui y mènent tendent à se transformer dans un environnement d'affaires changeant. Les investissements à réaliser, les ressources à employer, les sources potentielles de revenus, les canaux de distribution ou encore les attentes des clients ne sont plus les mêmes, et chaque entreprise est confrontée à ces défis à un degré différent. Devant la diversité de réalités présentes en culture, une approche

segmentant davantage la clientèle s'avérera souhaitable pour que la SODEC puisse mieux cerner les besoins distinctifs associés à chacune de ces réalités. Le stade de développement de l'entreprise, sa taille, sa situation financière ou encore sa situation géographique constituent quelques exemples de critères qui pourront être utilisés pour implanter une approche mieux différenciée.

De façon plus précise, la SODEC entend également renforcer les capacités numériques des entreprises culturelles en les aidant à intégrer les meilleures pratiques en phase avec l'économie numérique. Ces dernières années, grâce au Plan culturel numérique, des ateliers de travail et d'accompagnement avec des experts en production interactive, en réalité virtuelle ou en exploitation ont été offerts aux entreprises. La SODEC souhaite aller plus loin en arrimant, cette fois-ci, ses programmes d'aide au numérique, car la capacité d'exploiter les données, l'interconnexion des systèmes de gestion, l'utilisation des technologies mobiles, l'adoption du commerce électronique ou l'implantation d'une culture numérique à l'interne sont désormais des leviers de développement incontournables pour une organisation. La SODEC vise l'atteinte d'un plus haut niveau de maturité numérique chez sa clientèle pour faire des entreprises culturelles québécoises des organisations robustes et pérennes capables de saisir de nouvelles opportunités.

La SODEC entend aussi favoriser l'établissement de la relève entrepreneuriale. L'entrepreneuriat est une richesse à encourager au Québec, mais les jeunes entreprises font face à une situation particulière alors que les données indiquent que c'est dans les trois premières années d'existence que le taux de mortalité est le plus important. Avec le vieillissement de la population, et donc celui des propriétaires d'entreprises, la question du transfert de propriété semble aussi prioritaire. Un meilleur accès au financement et un accompagnement de qualité ressortent bien souvent comme les principaux outils facilitant la création d'entreprises et améliorant leur potentiel de survie. C'est la voie que la SODEC compte prendre pour accroître la vigueur de l'entrepreneuriat culturel au Québec et contribuer à l'amélioration du taux de survie des entreprises de la relève.

La SODEC vise l'atteinte d'un plus haut niveau de maturité numérique chez sa clientèle pour faire des entreprises culturelles québécoises des organisations robustes et pérennes capables de saisir de nouvelles opportunités.

ORIENTATION 1 – Contribuer à l'évolution des modèles d'affaires des entreprises culturelles

Objectifs	Indicateurs	Cibles
1.1 Stimuler la croissance des entreprises	Taux de croissance du chiffre d'affaires des entreprises	2020 – Taux supérieur au taux de croissance du PIB nominal
		2021 – Taux supérieur au taux de croissance du PIB nominal
		2022 – Taux supérieur au taux de croissance du PIB nominal
1.2 Renforcer les capacités numériques des entreprises	Degré de maturité numérique des entreprises	2019 – Définition et étalon
		2021 – Première mesure d'un score moyen
		2022 – Augmentation de 10 % du score moyen
	Taux de satisfaction de la clientèle à l'endroit des programmes arrimés au numérique	2019 – Étalon, sondage et préactualisation des programmes
		2020 – 50 % des programmes révisés
		2021 – 100 % des programmes révisés
		2022 – Hausse de 10 % du taux de satisfaction
1.3 Favoriser l'établissement de la relève entrepreneuriale	Taux de survie des entreprises de la relève	2019 – Détermination d'une première cohorte
		2022 – Taux de survie de 67 % pour la cohorte de 2019

Orientation 2

Contribuer à la compétitivité des contenus culturels québécois

La SODEC s'efforcera, tout d'abord, de diversifier l'offre cinématographique québécoise en soutenant des longs métrages destinés à différents publics. Pour ce faire, la SODEC s'efforcera d'atteindre un équilibre entre les genres de films qu'elle soutient annuellement, que ce soit des drames, des comédies, des films de genre, etc., sans oublier les films issus de la diversité culturelle et la parité homme-femme. Une offre de contenus novatrice et variée s'avère essentielle pour attirer l'attention de publics aux goûts et aux intérêts multiples et maintenir une propriété intellectuelle québécoise de haut niveau, source de prospérité et d'autonomie. Une offre de films diversifiée contribuera à la compétitivité des entreprises en donnant la possibilité et le goût aux publics de consommer les œuvres d'ici. L'offre culturelle doit être riche et disponible dans toutes les régions du Québec, diffusée largement dans les divers canaux de distribution et sur toutes les plateformes, et atteindre les publics.

En phase avec le Plan culturel numérique du Québec, la SODEC poursuivra sa collaboration avec le ministère de la Culture et des Communications et ses sociétés d'État pour contribuer à la découvrabilité des contenus culturels québécois sur le web. La découvrabilité représente le potentiel pour un contenu de capter l'attention d'un internaute de manière à lui faire découvrir des contenus autres. L'harmonisation et la mutualisation des données entre les intervenants des industries culturelles devraient mener à des métadonnées de qualité qui favoriseront une meilleure découvrabilité, une meilleure traçabilité et, donc, une meilleure monétisation des œuvres d'ici. Cette démarche vise à favoriser la pérennité des entreprises culturelles et leur capacité à investir dans des productions de haut niveau. À ce propos, la SODEC prévoit utiliser le financement public comme levier pour inciter les entreprises à adopter les meilleures pratiques en la matière.

L'harmonisation et la mutualisation des données entre les intervenants des industries culturelles devraient mener à des métadonnées de qualité qui favoriseront une meilleure découvrabilité, une meilleure traçabilité et, donc, une meilleure monétisation des œuvres d'ici.

Dans le même ordre d'idées, la SODEC entend accroître les activités des entreprises en mise en marché des contenus culturels québécois à l'échelle locale, nationale et internationale. Dans un contexte de mondialisation et de surabondance des contenus, un petit joueur comme le Québec ne peut se contenter d'une présence passive sur les marchés. Aussi bien l'État que les entreprises culturelles de tous les maillons de la chaîne doivent se montrer proactifs et ingénieux pour améliorer la diffusion et faciliter l'exploitation des contenus d'ici. Sans pour autant nier l'importance de la production, il demeure qu'un rééquilibrage des interventions de la SODEC en faveur de la mise en marché pourrait s'avérer pertinent à des niveaux différents, selon les secteurs culturels. En agissant de la sorte, la SODEC entend contribuer à un accroissement des investissements des entreprises en mise en marché. Elle veillera aussi à accroître le nombre d'entreprises qui tirent des retombées de leur participation à des événements (marchés, foires, vitrines, réseautage, etc.) soutenus par la SODEC.

ORIENTATION 2 – Contribuer à la compétitivité des contenus culturels québécois

Objectifs	Indicateurs	Cibles
2.1 Diversifier l'offre cinématographique québécoise	Nombre de films soutenus selon le genre	2018 – Étalon (2017)
		2020 – Atteinte de l'équilibre entre les genres dans la sélection de films soutenus
		2021 – Maintien de l'équilibre entre les genres dans la sélection de films soutenus
		2022 – Maintien de l'équilibre entre les genres dans la sélection de films soutenus
2.2 Contribuer à la découvrabilité des contenus culturels québécois	Taux d'intégration des exigences en matière de métadonnées dans les programmes	2022 – 100 % des programmes concernés
2.3 Accroître les activités des entreprises en mise en marché des contenus culturels québécois	Valeur des investissements des entreprises en mise en marché par domaine	2019 – Étalon
		2020 – Étalon + 5 %
		2021 – Étalon + 10 %
		2022 – Étalon + 15 %
	Proportion des entreprises qui tirent des retombées de leur participation à des événements soutenus par la SODEC	2020 – 80 % des entreprises sondées dans l'année
	2021 – 85 % des entreprises sondées dans l'année	
	2022 – 90 % des entreprises sondées dans l'année	

ENJEU 2

Une organisation performante et ouverte

Les objectifs stratégiques qui visent à améliorer l'agilité organisationnelle forment un tout cohérent qui répond à plusieurs recommandations de la revue de mandat.

Orientation 3

Améliorer l'agilité organisationnelle

L'objectif de bonifier l'accès aux services de la SODEC cible la poursuite du développement du portail client entrepris au cours du précédent plan stratégique et constitue une réponse à la recommandation de la revue de mandat qui consiste à moderniser le processus de soumission des dossiers en optant pour un guichet unique selon une approche numérique. Un portail en ligne sera déployé au printemps 2019 et ses fonctionnalités seront développées au cours des prochaines années. La SODEC fera un suivi rigoureux du taux d'implantation des différentes phases du projet. Elle procédera aussi à des sondages occasionnels auprès de sa clientèle pour connaître le niveau de satisfaction à l'égard de l'accessibilité des services.

La SODEC révisera l'ensemble de ses programmes d'aide afin de les actualiser et d'en limiter le nombre, comme recommandé dans la revue de mandat. En corollaire, cet exercice simplifiera la mise en œuvre de la nouvelle politique d'évaluation de programmes de la Société, entérinée en mars 2018. Un examen des délais de traitement des demandes d'intervention financière viendra parachever les travaux destinés à améliorer l'efficacité des processus de gestion des interventions financières.

L'objectif d'améliorer la synergie interne touche à plusieurs aspects de la gestion du personnel, qui sont notamment le travail d'équipe, la polyvalence, la collaboration entre les équipes et la transversalité, car la SODEC désire arrimer son mode de fonctionnement avec sa prochaine loi constitutive. Celle-ci, qui a plus de 20 ans, ne correspond plus à la situation des industries culturelles et limite la Société dans sa capacité d'agir. Ce constat a été largement soulevé au cours des consultations réalisées dans le cadre de la planification stratégique. La SODEC souhaite que sa nouvelle loi constitutive lui permette d'accueillir les projets et les entreprises issus du décloisonnement de ses domaines d'intervention actuels et ceux provenant des pratiques émergentes, en plus d'officialiser le mandat de gestion du patrimoine immobilier. Cela concourrait à la réalisation des mesures 12 et 13 de l'objectif de la Politique culturelle qui est de favoriser la diversité des formes d'expression artistique et culturelle. Un sondage organisationnel suivra annuellement le taux de satisfaction du personnel à l'égard de la synergie interne.

ORIENTATION 3 – Améliorer l'agilité organisationnelle

Objectifs	Indicateurs	Cibles
3.1 Bonifier l'accès aux services de la SODEC	Taux de satisfaction de la clientèle au sujet de l'accessibilité des services de la SODEC	2019 – Étalon 2020 – Étalon + 5 % 2021 – Plus de 60 % de clients satisfaits 2022 – Plus de 75 % de clients satisfaits
	Taux d'implantation du projet de portail client	2018 – Étalon, état d'avancement actuel 2019 – Phase 1 à 100 % 2020 – Phase 2 à 50 % 2021 – Phase 2 à 100 %
3.2 Améliorer l'efficacité des processus de gestion des interventions financières	Délais de traitement des demandes d'intervention financière	2018 – Étalon, état d'avancement actuel 2020 – Étalon moins 2,5 % 2021 – Étalon moins 4 % 2022 – Étalon moins 5 %
	Taux d'actualisation des programmes	2018 – Étalon, état d'avancement actuel 2020 – 100 % complété
3.3 Améliorer la synergie interne	Taux de satisfaction du personnel relativement à la synergie interne (travail d'équipe, polyvalence, collaboration, transversalité, etc.)	2019 – Étalon, mesure avant le déménagement 2020 – Étalon + 5 % 2021 – Étalon + 10 % 2022 – Étalon + 15 %



La SODEC
s'engage à
offrir des services
de première
ligne et des
programmes
modernisés
aux entreprises
culturelles
d'ici 2022.

Tableau synoptique du plan stratégique 2018-2022 de la SODEC

Enjeu 1 – Des industries culturelles en transformation

Orientation 1

CONTRIBUER À L'ÉVOLUTION DES MODÈLES D'AFFAIRES DES ENTREPRISES CULTURELLES

1.1 Stimuler la croissance des entreprises

Indicateur :

Taux de croissance du chiffre d'affaires des entreprises

Cibles :

2020: Taux supérieur au taux de croissance du PIB nominal

2021: Taux supérieur au taux de croissance du PIB nominal

2022: Taux supérieur au taux de croissance du PIB nominal

1.2 Renforcer les capacités numériques des entreprises

Indicateur 1 :

Degré de maturité numérique des entreprises

Cibles :

2019: Définition et étalon

2021: Première mesure d'un score moyen

2022: Augmentation de 10 % du score moyen

Indicateur 2 :

Taux de satisfaction de la clientèle à l'endroit des programmes arrimés au numérique

Cibles :

2019: Étalon, sondage préactualisation des programmes

2020: 50 % des programmes révisés

2021: 100 % des programmes révisés

2022: Hausse de 10 % du taux de satisfaction

1.3 Favoriser l'établissement de la relève entrepreneuriale

Indicateur :

Taux de survie des entreprises de la relève

Cibles :

2019: Détermination d'une première cohorte

2022: Taux de survie de 67 % pour la cohorte de 2019

Orientation 2

CONTRIBUER À LA COMPÉTITIVITÉ DES CONTENUS CULTURELS QUÉBÉCOIS

2.1 Diversifier l'offre cinématographique québécoise

Indicateur :

Nombre de films soutenus selon le genre

Cibles :

2018: Étalon (2017)

2020: Atteinte de l'équilibre entre les genres dans la sélection de films soutenus

2021: Maintien de l'équilibre entre les genres dans la sélection de films soutenus

2022: Maintien de l'équilibre entre les genres dans la sélection de films soutenus

2.2 Contribuer à la découvrabilité des contenus culturels québécois

Indicateur :

Taux d'intégration des exigences en matière de métadonnées dans les programmes

Cible :

2022: 100 % des programmes concernés

Mission

Promouvoir et soutenir, dans toutes les régions du Québec, l'implantation et le développement des entreprises culturelles, y compris les médias, et 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.

Vision

Une industrie culturelle québécoise qui se démarque à l'échelle locale et internationale, grâce à la compétitivité de ses entreprises et à la qualité, à la diversité, à l'originalité et à l'accessibilité de leurs produits.

Enjeu 2 – Une organisation performante et ouverte

Orientation 3

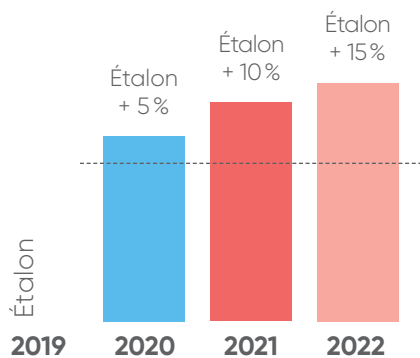
AMÉLIORER L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE

2.3 Accroître les activités des entreprises en mise en marché des contenus culturels québécois

Indicateur 1:

Valeur des investissements des entreprises en mise en marché par domaine

Cibles:



Indicateur 2:

Proportion des entreprises qui tirent des retombées de leur participation à des événements soutenus par la SODEC

Cibles:

- 2020: 80 % des entreprises sondées dans l'année
- 2021: 85 % des entreprises sondées dans l'année
- 2022: 90 % des entreprises sondées dans l'année

3.1 Bonifier l'accès aux services de la SODEC

Indicateur 1:

Taux de satisfaction de la clientèle au sujet de l'accessibilité des services de la SODEC

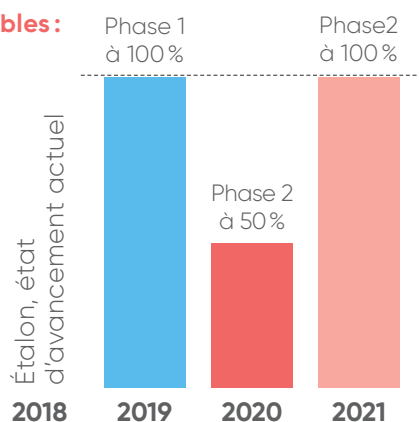
Cibles:

- 2019: Étalon
- 2021: Plus de 60 % de clients satisfaits
- 2022: Plus de 75 % de clients satisfaits

Indicateur 2:

Taux d'implantation du projet de portail client

Cibles:



3.2 Améliorer l'efficacité des processus de gestion des interventions financières

Indicateur 1:

Délais de traitement des demandes d'intervention financière

Cibles:

- 2018: Étalon, état actuel
- 2020: Étalon moins 2,5 %
- 2021: Étalon moins 4 %
- 2022: Étalon moins 5 %

Indicateur 2:

Taux d'actualisation des programmes

Cibles:

- 2018: Étalon, état d'avancement actuel
- 2020: 100 % complété

3.3 Améliorer la synergie interne

Indicateur 1:

Taux de satisfaction du personnel relativement à la synergie interne (travail d'équipe, polyvalence, collaboration, transversalité, etc.)

Cibles:

