



Plan stratégique

2009-2012

SODEC
La culture. Par cœur.

Le 24 août 2010

Madame Christine St-Pierre
Ministre de la Culture, des Communications
et de la Condition féminine
225, Grande-Allée Est
Québec (Québec) G1R 5G5

Madame la Ministre,

Nous avons le plaisir de vous présenter la Planification stratégique 2009-2012 de la Société de développement des entreprises culturelles.

La SODEC met à la disposition des entreprises culturelles un large éventail d'outils de financement qui veulent répondre à des besoins et à des secteurs d'activité fort diversifiés. Ses programmes s'intéressent autant à la production qu'à la diffusion et à la mise en marché et son champ d'intervention couvre tout à la fois les entreprises du domaine du cinéma et de la production télévisuelle, de la musique et du spectacle de variétés, du livre et des métiers d'art. La pertinence de ses interventions se vérifie dans le quotidien de centaines d'entreprises dont plusieurs sont au cœur du dynamisme et du rayonnement de la vie culturelle du Québec contemporain.

La SODEC a aussi la responsabilité de gérer un parc immobilier de 31 immeubles patrimoniaux.

Affirmations de notre identité et sources importantes d'emplois, les entreprises culturelles du Québec doivent composer avec la créativité, les très substantiels moyens et, souvent, l'énorme force d'attraction des produits culturels venus d'ailleurs. À ces défis de base sont venus s'en ajouter d'autres qui leur demanderont de s'adapter rapidement à un contexte d'autant plus exigeant qu'il repose pour l'essentiel sur de profondes mutations technologiques qui favorisent le décloisonnement entre les modes de production traditionnels et font éclater les supports de diffusion et les modèles d'affaires. À ces turbulences s'ajoutent les défis et traumatismes qui accompagnent la crise financière que nous vivons depuis déjà plusieurs mois et dont les conséquences continueront sans doute d'affecter nos entreprises culturelles pendant quelque temps encore.

Le plan d'action triennal que nous proposons veut appuyer et renforcer le développement des entreprises culturelles dans ce contexte difficile. Il veut aussi, très délibérément, permettre à la SODEC de se donner les stratégies et moyens qui lui permettront de bien jouer le rôle catalyseur et mobilisateur qu'attendent d'elle les entreprises partenaires, que ce soit pour la création, la production, la commercialisation des œuvres ou l'accès du citoyen à la production culturelle québécoise.

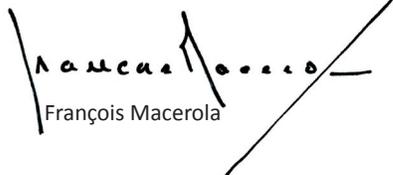
La Société veillera aussi, pendant toute la durée du plan et partout où cela est nécessaire, à modifier ou adapter ses modalités de fonctionnement pour qu'elles répondent pleinement à l'esprit et aux exigences de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Ce qui lui permettra d'être toujours plus responsable, plus efficace et plus transparente.

Ce plan est délibérément ambitieux et exigeant. Il mise sur l'expertise, la compétence et le savoir faire de l'équipe de direction et de chacun des membres de la SODEC. Il s'appuie aussi sur leur passion pour la culture et leur profonde admiration pour toutes les entreprises qui lui donnent un visage bien concret en offrant à leurs clientèles des produits culturels de qualité.

**La culture.
Par cœur.**

Avec l'assurance de notre collaboration, nous vous prions de recevoir, Madame la Ministre, l'expression de nos meilleurs sentiments.

Le président et chef de la direction,


François Macerola

Le président du conseil d'administration,


Jean Pronovost

Montréal

215, rue Saint-Jacques, bureau 800
Montréal (Québec) H2Y 1M6
Téléphone : 514 841-2200
Télécopieur : 514 841-8606
Sans frais : 1 800 363-0401

Québec

36 1/2, rue Saint-Pierre
Québec (Québec) G1K 3Z6
Téléphone : 418 643-2581
Télécopieur : 418 643-8918

Paris

66, rue Pergolèse
75116 Paris
Téléphone : (33) 01 40 67 85 70
Télécopieur : (33) 01 40 67 85 79

Conception et réalisation graphique

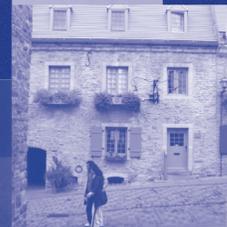
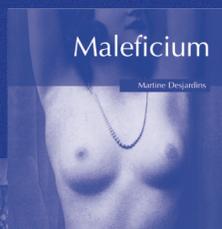
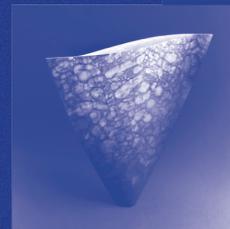
Sébastien Mouttet

Dépôt légal 2010

Bibliothèque et Archives nationales
ISBN 978-2-550-60389-4
www.sodec.gouv.qc.ca

Table des matières

- 5 Chapitre 1**
La mission, la vision et les activités principales de la SODEC
- 7 Chapitre 2**
Le contexte
- 11 Chapitre 3**
Les enjeux, les orientations, les axes d'intervention, les objectifs, les indicateurs et les cibles
- 11** Enjeu 1 Une production culturelle québécoise diversifiée dans un contexte d'évolution technologique et de transformation des marchés
- Orientation 1 Favoriser le dynamisme des entreprises et leur compétitivité dans un environnement en mutation
- Axe 1.1 L'offre culturelle
- 13** Enjeu 2 Rayonnement de la production des entreprises culturelles
- Orientation 2 Joindre les différents publics sur l'ensemble du territoire du Québec et sur les marchés étrangers
- Axe 2.1 Les marchés et la production culturelle dans les différentes régions du Québec
- Axe 2.2 Les marchés et la production culturelle hors Québec
- 15** Enjeu 3 Mise en valeur du patrimoine immobilier dont est responsable la SODEC
- Orientation 3 Faire de Place-Royale de Québec un site culturel et patrimonial dynamique, convivial et moderne, à la fois lieu de vie et d'histoire
- Axe 3.1 Partenariats culturels et d'affaires de Place-Royale
- 16** Enjeu 4 Une organisation performante animée par les principes de saine gouvernance
- Orientation 4 S'assurer d'une prestation de services efficace et d'une gestion rigoureuse qui s'inspire des meilleures pratiques
- Axe 4.1 Gouvernance de la Société
- 21 Annexe 1**
Présentation des domaines d'activités de la SODEC
- 28 Annexe 2**
Tableau synoptique



Chapitre 1

La mission, la vision et les activités principales de la SODEC

La 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.

La vision

Agir avec leadership pour le développement des entreprises culturelles québécoises dans un contexte de mutations technologiques et d'adaptation à l'évolution des marchés au Québec et à l'étranger.

Les activités principales

La SODEC soutient financièrement les activités de création, de production, de diffusion et d'exportation des entreprises qui œuvrent dans les domaines d'intervention suivants :

- livre;
- musique et variétés;
- cinéma et production télévisuelle;
- métiers d'art (et les galeries commerciales).

À titre de propriétaire, la SODEC a la responsabilité de restaurer, rénover, gérer et exploiter un parc immobilier patrimonial de 31 immeubles.

Les programmes d'aide

La SODEC déploie et administre un éventail de programmes d'aide financière, selon ses domaines d'intervention. L'aide qu'elle accorde prend la forme d'investissement, de subvention ou d'aide remboursable.



La banque d'affaires

La SODEC offre du financement plus adapté aux entreprises culturelles. Les outils de financement comprennent le prêt, la garantie de prêt, le crédit renouvelable, l'investissement et le financement intérimaire des crédits d'impôt. De plus, sa grande connaissance des différents domaines culturels lui permet de mieux considérer l'impact de ses décisions sur l'ensemble du développement de la culture au Québec.

L'aide fiscale

Les mesures d'aide fiscale proposées par le gouvernement du Québec aux entreprises culturelles 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. Le rôle de la SODEC est d'administrer les paramètres non fiscaux des mesures fiscales afin d'évaluer l'admissibilité des projets à ces mesures et d'estimer à titre indicatif le montant du crédit d'impôt afin de faciliter le financement des productions culturelles admissibles.

Le soutien à l'exportation et au rayonnement culturel

La SODEC a pour mandat de soutenir les entreprises sur les marchés hors Québec. Par son programme d'aide à l'exportation, elle soutient financièrement les entreprises qui veulent développer leurs activités à l'étranger, entre autres sous forme d'aide remboursable. Elle a aussi pour responsabilité d'assurer la présence collective de ces entreprises et d'accroître la présence des œuvres dans les foires, salons, festivals et marchés hors Québec.

Gestion du patrimoine immobilier

La SODEC a le mandat de protéger, de maintenir en bon état et de mettre en valeur le patrimoine architectural d'un parc immobilier dont elle est propriétaire. Le parc est composé de 31 immeubles, dont 26 sont situés Place-Royale à Québec, berceau de la civilisation française en Amérique et joyau du patrimoine mondial. La Société est responsable de la restauration, de l'exploitation et de la gestion de ces immeubles.

La connaissance des milieux

La connaissance des industries culturelles s'appuie sur des recherches et des analyses qui servent à éclairer la prise de décision de la SODEC aussi bien qu'à répondre aux besoins concrets des entreprises et des institutions rattachées au milieu culturel. La SODEC mène elle-même des travaux en ce sens, qu'elle publie, et collabore également aux travaux de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec.

Chapitre 2

Le contexte

La vitalité des entreprises culturelles au Québec

Dans toute société, les industries culturelles sont à la fois créatrices de valeurs symboliques et identitaires, et productrices de biens économiques. C'est d'ailleurs en vertu de ces deux fonctions que le gouvernement du Québec en soutient le développement depuis maintenant plus de 30 ans. Rappelons qu'il appuie d'abord la production culturelle québécoise et sa diffusion parce qu'il reconnaît la culture et la création comme moteurs fondamentaux du dynamisme de notre société, des liens qui nous relient, de notre identité et de l'expression des idées, sous toutes leurs formes et dans toutes leurs diversités. Cet appui s'est articulé historiquement, pour une très bonne part, sur la base du soutien aux entreprises culturelles, en tenant compte de leur économie, de la taille de notre marché national et de la concurrence qui y est à l'œuvre. Incidemment, l'appui de la SODEC aux entreprises culturelles s'est chiffré à plus de 200 M\$ en 2007-2008 : soit 20 M\$ (10 %) en financement, 54 M\$ (26 %) en programmes d'aide sélective et pas moins de 129 M\$ (64 %) en aide fiscale. L'ensemble de ces interventions contribue de façon significative, avec celles du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) et du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF), à la vitalité économique du Québec : on dénombre environ 120 000 emplois dans le secteur culturel au Québec, soit un volume au moins l'équivalent à celui du secteur primaire (agriculture, mines et pêches), et l'impact des activités culturelles sur le produit intérieur brut a été évalué à 10 milliards de dollars en 2008. Enfin, Montréal s'est imposée, au fil des ans, comme métropole culturelle du Québec et a réaffirmé ce rôle, avec la création du Quartier des spectacles en 2007. De son côté, la Capitale nationale s'est vue choyée de façon toute particulière par l'ensemble des Québécois et un nombre record de touristes étrangers, lors des fêtes du 400^e anniversaire de sa fondation, en 2008. Les événements culturels innovateurs et nombreux de cet anniversaire ont été le fer de lance de cette popularité.

C'est donc avec fierté qu'on doit apprécier l'évolution et le dynamisme des entreprises culturelles québécoises au cours des dernières décennies. Pour peu qu'on ait suivi les actualités culturelles au Québec, on sait que ces entreprises ont contribué de façon exceptionnelle à développer et à renouveler la création québécoise et ce, en cohésion dynamique avec toutes les générations de créateurs et des artistes des différents domaines. Ainsi, les œuvres québécoises ont non seulement gagné en popularité auprès du public québécois, mais elles ont accru leur rayonnement sur la scène internationale, que ce soit dans le domaine du cinéma, de la production télévisuelle, du livre, de la musique ou des métiers d'art. Enfin, on doit rappeler que certaines entreprises ont assumé un rôle de médiatrices de la culture d'autres pays sur notre propre territoire, tant par leurs activités régulières de distribution et de diffusion que par leurs capacités à organiser nombre d'événements culturels rassembleurs et festifs dont la renommée trouve écho dans de nombreux pays.

Les marchés national et international

Forts de ces acquis, les milieux culturels québécois, créateurs, artistes comme entreprises, sont toutefois, aujourd'hui, confrontés à des défis de taille. La concurrence étrangère tend à s'accroître en volume de productions offertes et, par les moyens financiers dont elle dispose, elle est en mesure de mettre en marché des œuvres-événements spectaculaires qui drainent par moments une part importante des revenus. Les différents domaines culturels au Québec doivent donc, en misant sur la créativité et les talents qui les animent, non seulement conforter leurs assises auprès de la population québécoise, dans une vision de stabilité et de développement, mais déployer et augmenter, avec grande énergie, leurs activités sur la scène internationale. En effet, la maturité atteinte par le Québec sur le plan artistique et culturel ne pourra donner sa pleine mesure et progresser sans le développement de ses marchés à l'étranger ainsi que de ses réseaux et de ses partenariats d'affaires avec les entreprises et institutions des autres territoires. Les ententes existantes devront très certainement être actualisées : la SODEC travaillera avec les intervenants et les instances gouvernementales concernées à réunir l'ensemble des conditions administratives, voire législatives, qui le permettront.

Cette orientation vise très certainement à augmenter les revenus des entreprises culturelles, à rentabiliser leurs activités et à affermir leur autonomie de production, mais elle doit également permettre d'ouvrir de nouvelles voies à la création. En effet, les créateurs, les artistes et les entreprises d'ici doivent pouvoir oser des œuvres et des sujets qui puissent rejoindre largement les

publics des quatre coins de la planète permettant ainsi à l'imaginaire et à la créativité des Québécois de porter un regard sur tout ce qui s'y passe. Les productions culturelles québécoises qui ont acquis une grande réputation et obtenu de francs succès sur la scène internationale ont toujours été des œuvres profondément ancrées dans la culture et la modernité québécoises, dans la manière d'imaginer, de raconter et de dire. C'est là que se nichent d'ailleurs l'intérêt et la curiosité des publics d'ailleurs. Cette perspective exige toutefois des ressources financières accrues : il faudra donc travailler avec audace à l'établissement de nouveaux partenariats d'affaires et de financement de la production visant la scène internationale. Parallèlement à ces chantiers, il faudra explorer toutes les possibilités offertes par les grands accords économiques, tels l'ALENA et l'Union européenne. La prospection des nouveaux marchés devra s'étendre de la Francophonie à d'autres territoires, dont les États-Unis, le Royaume-Uni, l'ensemble de l'Europe et l'Asie. Enfin, toute opération entreprise à l'étranger, occasion d'affaires ou de rayonnement culturel, devra permettre de faire la promotion de l'ensemble des productions des différents domaines culturels, même si cette opération vise dans un premier temps, un domaine en particulier. Là, comme ailleurs, nos activités sur la scène internationale devront se déployer dans un esprit de convergence, de réseautage et de grande efficacité. Une stratégie basée sur la création de nouvelles synergies entre les différents domaines culturels sera garante de l'avancée des activités sur la scène internationale.

La révolution du numérique et des nouveaux médias

Au cours des quinze dernières années, les avancées sans précédent des technologies de l'information et des modes de communication ont provoqué une mondialisation toujours plus grande des échanges économiques dans tous les secteurs d'activités de nos sociétés, y incluant ceux du savoir et de la culture. Sur la scène culturelle, cette révolution a provoqué, en quelques foulées, la mixité des contenus, la multiplication des genres et des formes de la production culturelle et favorisé un accès toujours plus grand et personnalisé aux œuvres, tant les nouveautés que celles composant les catalogues des entreprises.

Cet accès démultiplié à la production culturelle professionnelle couplée à la présence croissante d'une production culturelle amateur (YouTube, etc.) et de toutes sortes de nouveaux divertissements et d'activités sur Internet a créé un contexte de concurrence accrue pour chaque production culturelle et chaque catalogue d'entreprises. L'attention de l'internaute et du public n'étant pas extensible à l'infini, chaque production culturelle nécessite dès lors de se distinguer de ses concurrentes, par son audace, son contenu, sa qualité, son format, et réclame des compétences et des ressources financières pour être répertoriée, vue et recommandée, regardée ou lue, louée ou achetée, en direct ou pas, conservée ou pas, sur des supports de lecture physiques ou numériques, aussi nombreux que variés. Plus que jamais, l'œuvre se distingue de son format physique traditionnel (livre, cd, dvd, copie 35mm, etc.) et se déploie dans un nombre croissant de versions exploitables, de façon chronologique ou pas, avec des prix, des valeurs ajoutées et des supports distincts. Rappelons que l'économie des industries culturelles repose sur cette possibilité de rentabiliser une œuvre en la diffusant et en l'exploitant sur plusieurs formats et pour différents publics. C'est ainsi qu'il devient possible de rentabiliser les ressources financières consenties à la création, à la production et à la commercialisation, puis d'accéder à la rentabilité.

On le sait, Internet et la possibilité que la production culturelle soit désormais transmissible par voie numérique viennent bouleverser en profondeur les modèles d'affaires de la production, de la distribution et de la diffusion, et plus généralement les modes de rémunération de la propriété intellectuelle, sources de revenus et de rentabilité tant pour les créateurs, les artistes que les entreprises. Les adaptations nécessaires sont nombreuses et couvrent toutes les dimensions de la régulation des activités des différents domaines culturels : le contenu et l'application des lois existantes, les ententes contractuelles entre les différents partenaires, les ententes avec les ayants droit et la gestion de leurs revenus, la redéfinition du rôle et du métier de chaque intervenant, l'acquisition de nouvelles compétences, les cadres normatifs, les entrepôts et les fonctions de référencement des œuvres, etc.

Depuis l'implantation du Web au milieu des années 90, toutes les entreprises culturelles dans le monde ont vu une partie importante de leurs sources de revenus diminuer sans que les nouveaux marchés viennent palier ces pertes. Les possibilités de développer ces nouveaux marchés sont bien réelles, mais il faut des ressources financières, des nouvelles compétences ou services, du temps, des essais et des erreurs, pour explorer les nouveaux modèles d'affaires, en développer la maîtrise et atteindre ainsi une nouvelle rentabilité des opérations.

L'économie du Web a également fait émerger de nouveaux intervenants dans le domaine de la culture. En effet, l'ensemble des entreprises culturelles doivent désormais transiger avec les méga-entreprises d'Internet (propriétaires de l'infrastructure des réseaux et des infrastructures, grands fournisseurs d'équipements ou de services Internet, grands moteurs de recherche tels Google, supers commerces tels Amazon, etc.). Ces entreprises bénéficient, à coûts quasi nuls ou marginaux, de la grande circulation des œuvres sur Internet pour développer et rentabiliser leurs services et leurs produits (abonnements, logiciels, lecteurs, revenus de publicités, etc.). Certaines de ces entreprises, telles Apple, Amazon, et Google s'imposent même comme nouvelles médiatrices de la communication des œuvres au public. Elles constituent ainsi des catalogues de plus en plus imposants (clé de la rentabilité) et diversifiés de productions culturelles, branchés sur l'ensemble des réseaux sociaux et autres blogs, s'assurant du coup un achalandage et des revenus sans cesse croissants. Les entreprises culturelles québécoises comme celles des autres pays transigent désormais avec ces grands acteurs d'Internet : elles peuvent bénéficier de l'efficacité de leurs modes de médiation, mais elles doivent également continuer à marquer leur identité comme elles l'ont fait par le passé, en créant des zones d'autonomie et de contrôle, en établissant de nouveaux partenariats pour se positionner de façon bien distincte dans cet immense marché que représente Internet. À terme, il s'agit de maintenir les équilibres et les rapports de forces économiques nécessaires à la santé de l'ensemble de la vie culturelle du Québec.

Dans une telle période de mutations et de bouleversements, la SODEC devra, en s'appuyant sur l'expérience et la vision des entreprises culturelles, jouer un rôle de catalyseur des énergies. Incidemment, la SODEC sera particulièrement soucieuse de l'évolution structurelle des différentes industries culturelles au Québec et de leur santé financière et veillera au maintien d'interrelations économiques qui favorisent la diversité et un sain climat de concurrence. Dans tous les cas, elle choisira, en concertation avec les milieux, de privilégier la mise en œuvre d'actions structurantes, telles des mutuelles de services, le réseautage et les partenariats avec les différents intervenants publics et privés afin de maximiser l'impact des ressources financières disponibles. Dans cette perspective, la SODEC visera de façon toute particulière à maximiser les ressources financières qui lui sont confiées et s'assurera que les mesures de soutien qu'elle gère (aide fiscale, aide sélective, financement des entreprises) soient adaptées au présent contexte ainsi qu'aux stratégies qui seront retenues et aux résultats qui en seront attendus.

En conclusion

L'histoire humaine a été caractérisée par des périodes de lents développements, mais aussi par des périodes de bouleversements profonds, rapides, implacables. Nous sommes dans une telle période, déstabilisante par endroits, mais tellement enthousiasmante et prometteuse par d'autres. Tous les secteurs de nos sociétés doivent s'adapter et, très souvent, revoir en profondeur leurs façons de faire. Les entreprises culturelles œuvrent à le faire et les efforts consentis ouvrent sur des horizons prometteurs : des liens toujours plus dynamiques entre la création des œuvres et les différents publics d'ici et d'ailleurs.

La SODEC entend au cours des prochaines années animer avec leadership les différents parcours qu'exigera l'évolution du contexte : des chantiers majeurs et porteurs seront menés à terme dans un souci de résultats nettement identifiables. Son rôle de guichet unique auprès des entreprises culturelles reprendra tout son sens pour que l'ensemble des interventions du gouvernement du Québec soit des plus cohérentes et des plus efficaces. Les institutions du gouvernement fédéral seront également invitées à participer aux concertations garantes du succès des initiatives mise de l'avant.

Enfin, pour relever les défis de la présente planification stratégique, la SODEC devra poursuivre la modernisation de son administration selon les principes de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Une attention soutenue et toute particulière sera portée aux saines pratiques de gestion, à la mise à niveau de ses ressources informationnelles ainsi qu'à l'évaluation et au perfectionnement de son personnel, présence de première ligne, sur tous les chantiers qui seront entrepris.



Chapitre 3

Les enjeux, les orientations, les axes d'intervention et les objectifs

Enjeu 1

Une production culturelle québécoise diversifiée dans un contexte d'évolution technologique et de transformation des marchés

Pour assurer l'accroissement et la diversité de la production québécoise, la SODEC devra assumer un rôle de chef de file et user de créativité afin de trouver des approches et des façons de faire novatrices. La maturité du marché national force les entreprises à se tourner vers le marché international pour trouver des capitaux neufs visant l'amélioration des moyens de production et de la mise en marché hors Québec. La SODEC verra à rechercher et à nouer des partenariats internationaux ainsi qu'à faciliter la réciprocité des échanges en recherchant une plus grande compatibilité entre ses programmes d'aide et ceux des autres pays.

Les technologies numériques, en pleine évolution, bousculent les modèles d'affaires établis et favorisent l'éclatement des frontières entre les différentes sphères culturelles. Par ses actions, la SODEC tentera de donner tout son sens au mot multimédia en favorisant la synergie des domaines d'activités qu'elle soutient. La SODEC veut poursuivre son rôle de guichet unique des entreprises culturelles, mais plus encore être une société rassembleuse pour les industries.

Orientation 1

Favoriser le dynamisme des entreprises et leur compétitivité dans un environnement en mutation

► Axe 1.1

L'offre culturelle

Objectifs :

1.1.1 Se doter d'une stratégie d'action globale et intégratrice de l'ensemble des entreprises culturelles visant leur progression dans l'univers numérique

Indicateur : Le nombre d'étapes réalisées pour se doter d'une stratégie d'action visant la progression des entreprises culturelles dans l'univers numérique

Cible triennale : Trois étapes réalisées, soit la planification, la publication d'un rapport et la mise en œuvre d'une stratégie

Cibles annuelles :

- | | |
|-----------|---|
| 2010-2011 | Tenue, en concertation avec le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, de consultations et d'un forum des entreprises culturelles visant l'adoption d'une stratégie d'action par la SODEC qui permettra leur progression dans l'univers numérique. |
| 2010-2012 | Publication d'un rapport du forum et d'une stratégie d'action par la SODEC visant la progression des entreprises culturelles dans l'univers numérique

Mise en œuvre d'une stratégie d'action par la SODEC visant la progression des entreprises culturelles dans l'univers numérique |

1.1.2 S'assurer de la stabilité de l'offre culturelle

Indicateur : Le nombre d'analyses et de diagnostics sectoriels réalisés pour s'assurer de la stabilité de l'offre culturelle

Cible triennale : Réaliser deux analyses et diagnostics sectoriels

Cibles annuelles :

- | | |
|-----------|---|
| 2010-2011 | Production d'une analyse et d'un diagnostic sur la situation financière des éditeurs faisant affaire avec la SODEC |
| 2010-2012 | Production d'une analyse et d'un diagnostic sur la situation financière des entreprises œuvrant dans le domaine de la musique et du spectacle de variétés faisant affaire avec la SODEC |

1.1.3 Soutenir la diversité de l'offre culturelle

Indicateur : Le nombre d'outils développés pour soutenir la diversité de l'offre culturelle

Cible triennale : Cinq outils développés

Cibles annuelles :

- | | |
|-----------|---|
| 2009-2010 | Mise en place d'un outil de financement des micro-entreprises |
| 2010-2011 | Mise en place d'un système de production d'indicateurs témoignant de l'apport de la SODEC à la diversité de l'offre culturelle dans le domaine du cinéma et de la musique et du spectacle de variétés |
| 2011-2012 | Mise en place d'un système de production d'indicateurs témoignant de l'apport de la SODEC à la diversité de l'offre culturelle dans le domaine du livre et des métiers d'art |

Enjeu 2

Rayonnement de la production des entreprises culturelles

Le territoire québécois est constitué de plusieurs régions plus ou moins éloignées et dont la densité de la population varie beaucoup. La SODEC doit faciliter l'accès aux œuvres à toute la population et aussi encourager la participation des communautés culturelles à la culture québécoise; pour ce faire, elle s'assurera que les productions québécoises sont diffusées, mises en valeur et commercialisées partout au Québec.

Nos produits culturels sont d'excellents ambassadeurs sur la scène internationale. Faire rayonner nos œuvres contribue à faire connaître nos artistes, nos artisans, notre savoir-faire et à susciter l'intérêt de divers pays pour établir des partenariats d'affaires avec le Québec. Dans la poursuite de ses efforts à l'exportation, la SODEC produira un bilan du programme Sodexport qui sera suivi d'un nouveau plan d'action international. Ses orientations tiendront compte non seulement du rayonnement des productions québécoises, mais aussi de la nécessité de consolider nos liens avec l'Europe et d'accéder à de nouveaux marchés afin d'assurer la croissance et la pérennité de nos entreprises. Ce plan d'action tiendra également compte de La politique internationale du Québec en matière de culture.

Orientation 2

Joindre les différents publics sur l'ensemble du territoire du Québec et sur les marchés étrangers

► Axe 2.1

Les marchés et la production culturelle dans les différentes régions du Québec

Objectifs :

2.1.1 Développer une stratégie globale de promotion des productions culturelles québécoises

Indicateur : Le nombre d'étapes réalisées pour développer une stratégie globale de promotion des productions culturelles québécoises

Cible triennale : Trois étapes réalisées, soit la planification, l'adoption et la mise en œuvre

Cibles annuelles :

2009-2010	Élaboration d'une stratégie globale de promotion des productions culturelles québécoises
2010-2011	Adoption par la SODEC d'une stratégie globale de promotion des productions culturelles québécoises
2011-2012	Mise en œuvre d'une stratégie globale de promotion des productions culturelles québécoises

2.1.2 S'assurer que les grands événements internationaux et les festivals québécois joignent de façon dynamique les publics provenant des communautés culturelles

Indicateurs : Le nombre d'étapes réalisées pour s'assurer que les grands événements internationaux et les festivals québécois joignent les publics des communautés culturelles

Cible triennale : Deux étapes réalisées, soit la planification et la mise en œuvre

Cibles annuelles :

- 2010-2011 Établissement, en concertation avec l'ensemble des partenaires qui participent au financement des grands événements internationaux et des festivals québécois, d'une stratégie qui permettra de joindre davantage les publics des communautés culturelles
- 2011-2012 Mise en œuvre d'une stratégie pour joindre les publics des communautés culturelles lors des grands événements internationaux et des festivals québécois

2.1.3 Mettre en valeur l'ensemble de l'intervention de la SODEC en région (y incluant ses services d'accompagnement et son soutien aux activités de diffusion sur les différents territoires)

Indicateur : Le nombre d'actions réalisées visant la mise en valeur des interventions de la SODEC en région

Cible triennale : Trois actions réalisées, soit le développement d'un outil, l'adoption et la mise en œuvre d'une stratégie

Cibles annuelles :

- 2009-2010 Développement d'un outil de recensement des activités et des occasions d'affaires de la SODEC sur le territoire du Québec
- 2010-2011 Compilation et analyse de l'information recueillie à l'aide de l'outil de recensement des activités de la SODEC
- 2011-2012 Adoption et mise en œuvre d'une stratégie de communication et d'action par la SODEC en région

► **Axe 2.2**

Les marchés et la production culturelle hors Québec

Objectif :

2.2.1 Poursuivre les efforts déployés vers la Francophonie et investir de nouveaux marchés tels les États-Unis, le Royaume-Uni, l'ensemble de l'Europe ainsi que l'Asie, en développant de nouveaux partenariats tant au Québec que sur la scène internationale, pour soutenir à la fois le financement des productions, leur rayonnement culturel et leur mise en marché hors Québec

Indicateur : Le nombre d'étapes réalisées pour soutenir le financement des productions, leur rayonnement culturel et leur mise en marché hors Québec

Cible triennale : Trois étapes réalisées, soit la création d'un chantier, l'adoption et la mise en œuvre d'un plan d'action par la SODEC

Cibles annuelles :

- 2010-2011 Création d'un chantier visant l'adoption d'un plan d'action par la SODEC pour le financement, le rayonnement culturel et la mise en marché sur la scène internationale dans la recherche de nouvelles formes de partenariats entre les entreprises culturelles, les institutions privées et publiques d'ici et celles des marchés visés
- 2011-2012 Adoption par la SODEC et mise en œuvre du Plan d'action pour le financement, le rayonnement culturel et la mise en marché hors Québec des productions

Enjeu 3

Mise en valeur du patrimoine immobilier dont est responsable la SODEC

La SODEC est devenue propriétaire et responsable d'un important parc immobilier patrimonial en 1989. Cette fonction spécifique lui a été confiée en complément de son mandat plus général visant le soutien et le développement des entreprises culturelles au Québec. Le 31 mars 2009, ce parc immobilier était formé de 31 immeubles majoritairement situés à Place-Royale à Québec. La SODEC a, au cours des ans, réalisé d'importants travaux sur plusieurs immeubles. Le parachèvement de l'œuvre de restauration de Place-Royale, entreprise par l'État québécois durant les années 60, a coïncidé avec les célébrations du 400^e anniversaire de fondation de la Ville de Québec en 2008. Rénovée selon toutes les règles de l'art, Place-Royale doit désormais jouir d'une mise en valeur à la hauteur de sa reconnaissance comme patrimoine mondial de l'humanité (UNESCO, 1985).

En matière de patrimoine immobilier, la SODEC s'appuie sur la Commission de Place-Royale. La Commission incarne la participation citoyenne au service de la protection et de la mise en valeur du patrimoine dans une approche de responsabilité partagée avec l'État. Hors Place-Royale, l'action de la SODEC s'intègre aux stratégies régionales de développement culturel et touristique.

Orientation 3

Faire de Place-Royale de Québec un site culturel et patrimonial dynamique, convivial et moderne, à la fois lieu de vie et d'histoire

► Axe 3.1

Partenariats culturels et d'affaires de Place-Royale

Objectif :

3.1.1 Mettre en valeur Place-Royale de Québec sur la base de nouveaux partenariats culturels et d'affaires

Indicateur : Le nombre d'étapes réalisées pour l'établissement de nouveaux partenariats culturels et d'affaires pour Place-Royale

Cible triennale : Trois étapes réalisées, soit la planification, l'adoption et la mise en œuvre

Cibles annuelles :

2009-2010	Mise en chantier, avec la Commission de Place-Royale et en partenariat avec les organismes régionaux et locaux, des travaux et des consultations nécessaires à l'élaboration d'un plan d'action de mise en valeur de Place-Royale
2010-2011	Adoption par la SODEC d'un plan d'action de mise en valeur de Place-Royale
2011-2012	Mise en œuvre d'un plan d'action de mise en valeur de Place-Royale

Enjeu 4

Une organisation performante animée par les principes de saine gouvernance

Les nouvelles règles de gouvernance mises en place par le conseil d'administration, qui font suite à l'assujettissement de la SODEC à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, veulent servir deux grands objectifs : s'assurer que la Société fonctionne de façon efficace et transparente, mais aussi veiller à ce qu'elle se donne une vision et des stratégies d'action qui lui permettront de jouer pleinement son rôle.

Ces règles appellent des outils d'information et de gestion qui ne sont pas encore complètement rodés ou qui ne sont pas encore tous en place. Ils doivent aussi être adaptés pour tenir compte des responsabilités et rôles des conseils et commissions également prévus dans la Loi de la SODEC, par lesquels le conseil d'administration sollicite l'expertise des clients de la Société et les associe à ses règles de gouvernance.

Que ce soit par des participations régulières à différents comités consultatifs ou par des collaborations lors de l'organisation d'événements ponctuels ou pour la production conjointe d'études, de bilans ou de rapports, la SODEC est toujours active au sein de l'appareil gouvernemental et ce, dans le meilleur intérêt des domaines culturels qui composent son champ d'intervention. La SODEC continuera donc d'apporter sa collaboration des plus dynamiques aux divers chantiers qui la lient aux différents ministères et organismes.

Orientation 4

S'assurer d'une prestation de services efficace et d'une gestion rigoureuse qui s'inspire des meilleures pratiques

► Axe 4.1

Gouvernance de la Société

Objectifs :

4.1.1 Continuer à développer des outils pour une bonne gouvernance de la SODEC dans le respect de la mission, du mandat, des valeurs, des orientations et des règles d'éthique en vigueur à la SODEC

Indicateur : Nombre d'outils de bonne gouvernance mis en place par le conseil d'administration

Cible triennale : Mise en place d'au moins huit nouveaux outils de gouvernance

Cibles annuelles :

- | | |
|-----------|---|
| 2009-2010 | Établissement du profil de compétence et d'expérience du président et chef de la direction de la SODEC, programme de formation pour les membres du conseil d'administration, mise en place d'une banque d'heures permettant l'octroi d'un mandat de vérification interne à un consultant externe, mise en place des outils d'évaluation du conseil d'administration, des comités ainsi que de la contribution des membres |
| 2010-2011 | Adoption d'une politique de divulgation financière, révision des codes d'éthique et de déontologie en vigueur à la SODEC, adoption d'un plan d'utilisation optimal des ressources et d'un programme de planification de la relève des dirigeants |
| 2011-2012 | Révision des principaux outils de gouvernance financière mis en place par le conseil d'administration depuis la mise en vigueur de la Loi sur la gouvernance en octobre 2007. |

4.1.2 Atteindre l'équilibre financier de la Société

Indicateur : Le nombre de mesures de redressement mises en œuvre visant l'atteinte de l'équilibre financier de la SODEC

Cible Triennale : Réalisation de deux étapes, soit l'adoption d'un plan et l'atteinte des cibles prévues

Cibles annuelles :

2009-2010	Présentation du « Rapport sur la situation financière et mesures de redressement proposées » de la SODEC à la Ministre et adoption par le conseil d'administration de la SODEC d'un plan de redressement financier
2010-2011	Adoption d'un plan d'action pour mettre fin au déficit structurel en 2011-2012
2011-2012	Adoption d'un plan d'action pour mettre fin au déficit accumulé en 2011-2012

4.1.3 Gérer efficacement les principaux risques inhérents à la réalisation du mandat de la SODEC

Indicateur : Le nombre d'étapes réalisées visant la gestion efficace des risques inhérents à la réalisation du mandat de la SODEC

Cible triennale : Trois étapes réalisées, soit la planification, l'adoption et la mise en œuvre

Cibles annuelles :

2009-2010	Planification et identification des risques inhérents à la réalisation du mandat de la SODEC
2010-2011	Adoption d'un plan de gestion des risques par la SODEC
2011-2012	Mise en œuvre du plan de gestion des risques

4.1.4 Évaluer les programmes et mesures fiscales que gère la Société

Indicateur : Le nombre d'étapes réalisées visant l'encadrement de l'évaluation de programmes et de mesures fiscales de la SODEC

Cible triennale : Trois étapes réalisées, soit l'adoption d'une politique et d'un calendrier et mise en œuvre

Cibles annuelles :

2009-2010	Planification et adoption par la SODEC d'une Politique de suivi et d'évaluation de programme à la SODEC, qui inclura les travaux d'évaluation des mesures fiscales devant être menés en collaboration avec le ministère des Finances du Québec
2010-2011	Adoption d'un calendrier d'évaluation par la SODEC et mise en œuvre des premiers travaux d'évaluation
2011-2012	Mise en œuvre des travaux d'évaluation

4.1.5 Améliorer la performance des outils de gestion des ressources informationnelles

Indicateur : Le nombre d'étapes réalisées visant l'amélioration de la performance des outils de gestion des ressources informationnelles

Cible triennale : Trois étapes réalisées, soit la planification, l'adoption et la mise en œuvre

Cibles annuelles :

- | | |
|-----------|---|
| 2009-2010 | Planification et adoption par la SODEC d'un plan directeur des ressources informationnelles |
| 2010-2011 | Mise en œuvre d'un plan directeur des ressources informationnelles |
| 2011-2012 | Mise en œuvre d'un plan directeur des ressources informationnelles |

4.1.6 Collaborer de façon dynamique et concertée avec les différentes instances gouvernementales aux chantiers stratégiques communs concernant les entreprises culturelles et leurs activités

Indicateur : Nombre, nature et valeur ajoutée des contributions annuelles de la SODEC à des chantiers communs de travail visant la cohérence de l'ensemble de l'intervention gouvernementale québécoise et fédérale

Cible triennale : Collaboration aux chantiers en cours

Cibles annuelles :

- | | |
|-----------|--|
| 2009-2010 | Réalisation des chantiers devant être complétés en collaboration avec le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, l'Observatoire de la culture et des communications, le ministère des Finances, le ministère du Revenu, le Conseil des arts et des lettres du Québec, la Régie du cinéma, Télé-Québec et d'autre part, en collaboration avec les organismes fédéraux (Téléfilm Canada, ministère du Patrimoine canadien, MusicAction, etc.) |
| 2010-2011 | Collaboration aux chantiers en cours |
| 2011-2012 | Collaboration aux chantiers en cours |

4.1.7 Mettre en place un mécanisme d'évaluation et de développement des compétences du personnel

Indicateurs : Le nombre d'étapes réalisées visant l'établissement d'un mécanisme d'évaluation et de développement des compétences du personnel

Cible triennale : Trois étapes réalisées, soit la planification, l'adoption et la mise en œuvre

Cibles annuelles :

- | | |
|-----------|---|
| 2009-2010 | Planification d'un mécanisme d'évaluation et de développement des compétences du personnel |
| 2010-2011 | Adoption par la SODEC et mise en œuvre d'un mécanisme d'évaluation et de développement des compétences du personnel |
| | Mise en œuvre d'un mécanisme d'évaluation et de développement des compétences du personnel |

4.1.8 Préserver la pérennité de l'organisation sur le plan des ressources humaines

Indicateur : Le nombre d'étapes réalisées visant la préservation de la pérennité de la SODEC sur le plan des ressources humaines

Cible triennale : Trois étapes réalisées, soit la planification, l'adoption et la mise en œuvre

Cibles annuelles :

- 2009-2010 Planification d'un plan de relève en ressources humaines
- 2010-2011 Adoption par la SODEC d'un plan de relève en ressources humaines
- 2011-2012 Mise en œuvre d'un plan de relève en ressources humaines

4.1.9 Accroître la visibilité institutionnelle de la Société auprès de la clientèle et du grand public

Indicateur : Le nombre d'étapes réalisées visant l'accroissement de la visibilité institutionnelle de la SODEC

Cible triennale : Deux étapes réalisées, soit l'adoption et la mise en œuvre

Cibles annuelles :

- 2009-2010 Adoption par la SODEC d'un plan de communication
- 2010-2011 Mise en œuvre d'un plan de communication
- 2011-2012 Mise en œuvre d'un plan de communication



Annexe 1

Présentation

des domaines

d'activités de la

SODEC

Le domaine du cinéma

Au Québec, la production de longs métrages s'établit en moyenne à 30 films par année. En 2007-2008, les coûts de production de 35 films ont atteint 137,3 M\$. Les défis lancés à notre industrie, au regard de sa taille, sont toutefois majeurs : 400 films étrangers, principalement américains, lui font concurrence annuellement auprès du public québécois et plus de 50 % d'entre eux, distribués par les Majors américains, disposent de budgets moyens atteignant 60 M\$US. Le cinéma québécois représente donc $\pm 8\%$ de l'offre de films au Québec et le budget moyen des films s'établit à 4 M \$, soit 7 % du budget des Majors américains. Dans un tel contexte, on ne saurait trop souligner l'ingénieuse créativité et le grand talent dont fait preuve l'ensemble de la filière du cinéma au Québec. Au cours des cinq dernières années, la part de marché des films québécois s'est établie à 12 %.

Bien que la distribution soit dominée par la présence des Majors américains (61,7 % des projections) le secteur de la distribution, qui comprend principalement le marché des salles de cinéma, ceux de la télévision et du vidéogramme, permet à certaines entreprises québécoises distribuant des productions audiovisuelles québécoises et étrangères de générer des revenus supérieurs à 10 millions de dollars par année. Toutefois, en 2008, une importante entreprise de distribution québécoise a connu des difficultés majeures, ce qui a déclenché une restructuration et une concentration accrue des activités dans le secteur. Les entreprises de petite taille qui mettent en marché un bon nombre des films et des catalogues de films d'auteur doivent actuellement redoubler d'énergie pour maintenir à flots leurs activités. L'ensemble de cette situation provoque des inquiétudes parmi les créateurs et les producteurs de films qui ont avantage à pouvoir disposer d'un secteur de la distribution équilibré, garant de la promotion et de la diffusion du cinéma québécois et étranger dans toute sa diversité.

En aval de la distribution, les exploitants de salles de cinéma constituent le réseau d'exploitation et de diffusion du cinéma sur son premier marché. Les exploitants de salles au Québec représentent 828 écrans répartis entre 127 établissements dont la majorité est regroupée au sein de l'Association des propriétaires de cinémas et cinéparcs du Québec (APCCQ). Le secteur d'activités est composé de quatre réseaux lesquels totalisent à eux seuls 456 écrans. Ces réseaux sont toutefois de taille fort différente : Cinéplex (240 écrans) de propriété canadienne, Ciné Entreprises (35 écrans), Cinéma Guzzo (151 écrans) RGF (30 écrans), de propriété québécoise. Ces réseaux sont situés dans les régions de Montréal et de la Capitale-Nationale et à leur périphérie. À ces réseaux, se rajoutent 85 établissements indépendants, de propriété québécoise, dotés de 372 écrans. Ces établissements, contrairement aux

réseaux, sont établis, pour la plus grande partie, dans différentes régions et municipalités éloignées des grands centres, là où la densité de la population est généralement moins grande et, par conséquent, le potentiel du marché, moins élevé. On notera que la présence de salles de cinéma dans des régions de cette taille est un phénomène unique au Québec, car on ne retrouve pas de telles salles dans des régions similaires aux États-Unis et dans le reste du Canada.

Ce bref survol ne peut se conclure sans souligner l'importance des industries techniques associées à la production et à la diffusion du long métrage. Qu'il s'agisse de laboratoires, de studios, d'entreprises de reproduction, d'effets visuels ou encore de doublage, tous ont des activités permettant au cinéma québécois d'atteindre les meilleurs standards de qualité et génèrent un volume d'emplois important. En outre, ces entreprises ont pu bénéficier, au cours de la dernière décennie, d'un volume d'affaires élevé provenant de la tenue d'un grand nombre de tournages étrangers au Québec. Toutefois, depuis 2007, ce volume d'activités a baissé subitement, en raison de problèmes syndicaux majeurs concernant la production cinématographique aux États-Unis et de la concurrence accrue qui s'exerce entre les divers incitatifs mis en place par divers pays ou villes pour s'accaparer du marché des tournages étrangers. L'évolution de la situation est suivie de près par le milieu du cinéma et les organismes responsables de la promotion du Québec et de ses services auprès des producteurs étrangers.

Plus généralement, les grands chantiers de l'industrie du cinéma au cours des prochaines années devront permettre de consolider ses capacités de production, d'exploitation et de diffusion, tant sur le marché national que sur les marchés étrangers. Ces efforts pour élargir le public de notre cinématographie devront se faire dans un processus dynamique et continu d'adaptation aux nouvelles technologies. Sur ce front, deux dossiers retiendront l'attention : l'exploitation multiplateforme du cinéma québécois et le passage des salles de cinéma de la projection en 35 mm aux projections numériques (2K) et 3D.

Le domaine de la production télévisuelle

L'écoute de la télévision occupe une part importante du temps de loisirs. Chaque semaine, les Québécois consacrent en moyenne 23,3 h (2004) à l'écoute de la télévision. Celle-ci se fait largement en langue française puisqu'elle compte pour plus de 84 % de l'écoute totale. Par ailleurs, l'écoute de la télévision en langue française au Canada est constituée à 65 % de productions nationales. Les 20 émissions les plus regardées sur les réseaux généralistes sont des productions québécoises.

La multiplication de l'offre télévisuelle au cours des années, couplée à la fidélisation des Québécois à leur télévision nationale, ont été des facteurs de croissance de la production télévisuelle indépendante privée. Au Québec, pour l'année 2007-2008, la valeur de la production indépendante destinée à la télévision a été de plus de 631 M\$ (178 documentaires, 7 productions d'animation et 294 productions télévisuelles).

Ce volume de production est possible, entre autres, parce que les contenus produits répondent à la demande du marché de la télévision sur la scène mondiale. En effet, les maisons de production québécoises sont actives sur le front de la coproduction, mais plus particulièrement dans la vente de formats et de droits d'adaptation des productions sur le marché international.

Le paysage audiovisuel est toutefois mouvant et en redéfinition constante. Au cours des vingt-cinq dernières années, on a assisté à une multiplication du nombre de télédiffuseurs (conventionnels et spécialisés). Or, si ce phénomène a favorisé la diversification de l'offre faite aux auditeurs, elle a également fragmenté l'audience et provoqué une baisse de la part des revenus provenant de la publicité pour chaque télédiffuseur. L'arrivée de l'Internet et des nouveaux médias au cours des dix dernières années est venue exacerber cette situation. Pour rejoindre et maintenir leur audience, les télédiffuseurs doivent désormais multiplier les plateformes de diffusion de leur programmation (Internet, téléphonie cellulaire, etc.), mais également créer des contenus originaux adaptés à chacun des médias utilisés. Dans plusieurs cas, des investissements importants ont été consentis, mais de nouvelles ressources financières sont toujours nécessaires pour assurer l'actualisation constante de ces plateformes ainsi que pour produire les contenus nouveaux et spécifiques qui permettront de rejoindre et d'intéresser les internautes. Les modèles d'affaires entourant ces activités sont, pour l'heure, en mode exploratoire. On peut prévoir encore plusieurs années avant qu'ils arrivent à maturité et permettent la rentabilité des activités menées sur le Web. Dans ce contexte de grandes mutations culturelles et économiques, les producteurs québécois doivent donc faire face à un quadruple défi : 1) maintenir la qualité, l'originalité et le financement de leurs productions, 2) raffermir leur compétitivité face à l'offre de productions étrangères, notamment américaines, 3) négocier et conclure des ententes justes et viables économiquement avec les associations d'artistes et l'ensemble des ayants droit pour l'exploitation multiplateforme des œuvres, et 4) adapter progressivement leurs activités aux exigences des nouveaux médias.



Le domaine du spectacle de variétés

Les arts de la scène regroupent la musique, la chanson, le théâtre, la danse, la comédie musicale, l'humour et les arts du cirque. Au cours de l'année 2007, les spectacles de variétés ont donné lieu à pas moins de 16 578 représentations, attirant ainsi plus de 7,1 millions de spectateurs et générant des recettes au guichet de 218 millions de dollars.

Les secteurs du spectacle de variétés admissibles à la SODEC sont la musique, la chanson, les arts du cirque, l'humour, la comédie musicale et le théâtre privé. Avec en moyenne 62 % du marché, le spectacle québécois soutenu par la SODEC affichait, au cours de l'année 2007, une performance remarquable en grande partie due au quasi-monopole des artistes québécois dans le spectacle d'humour, de théâtre et des arts du cirque.

Même dans le domaine de la chanson (hors musique classique et opéra), où la concurrence des mégaspectacles américains est féroce, le spectacle québécois s'accapare une part respectable de 37 % des recettes aux guichets, sans compter qu'une partie des spectacles étrangers sont régulièrement présentés au Québec par des entreprises québécoises. La vitrine du spectacle est ainsi animée tant par des artistes québécois qu'étrangers et profite de la popularité jamais démentie de nombreux festivals québécois d'envergure internationale. La création du Quartier des spectacles au centre-ville de Montréal viendra, au cours de prochaines années, couronner le dynamisme de cette industrie et resserrer les liens qu'elle entretient avec son public des différentes régions du Québec et en provenance de l'étranger.

On peut chiffrer à près de 32 millions de dollars les recettes des spectacles de musique et de chanson québécois en 2007. Or, dans le domaine, les relations sont étroites avec l'industrie de l'enregistrement sonore. Les producteurs et agents de tournées sont en effet des entreprises largement diversifiées, principalement dans la production d'enregistrements sonores, mais aussi dans la gérance d'artistes, la gestion des salles et l'édition phonographique.

L'enregistrement sonore et le spectacle constituent ainsi les deux pièces maîtresses sur lesquelles les entreprises québécoises fondent le développement des artistes de la chanson. Mais le spectacle de chanson, plus qu'un simple outil promotionnel de l'enregistrement sonore, constitue toujours le premier moyen d'expression des artistes, le lieu de rencontre privilégié avec le public.

Le domaine du livre

L'industrie du livre fait partie des domaines culturels les plus dynamiques au Québec et rejoint l'ampleur du chiffre d'affaires de l'industrie de la télévision. En quelques décennies, cette industrie a non seulement soutenu le développement d'une véritable littérature nationale en la faisant connaître ici et à l'étranger, mais elle a aussi permis au lecteur québécois de profiter pleinement de la diversité de la production culturelle étrangère.

Plus de 4 500 titres sont édités chaque année, au Québec, par environ 300 éditeurs, dont 178 sont agréés. Au prorata de la population, le volume d'édition est comparable à celui de la France, de l'Italie et de l'Allemagne. En 2007-2008, le lecteur québécois a eu accès à quelque 25 000 nouveautés francophones. Cette quantité impressionnante de titres reflète le dynamisme et le constant renouvellement de l'offre, mais aussi la concurrence. En effet, la part de l'offre de titres québécois s'établit environ à 18 % de l'offre. Toutefois, soutenue par les dispositifs de la Loi sur le développement des entreprises québécoises dans le domaine du livre (1979), appelée couramment loi 51, qui favorise l'édition et la commercialisation des livres, l'offre diversifiée de livres québécois a été en mesure de rejoindre et d'élargir son bassin de lecteurs au Québec. Compte tenu de l'augmentation des pratiques de lecture sur support numérique, la Table de concertation interprofessionnelle du livre a créé un sous-comité de travail pour recommander l'adaptation des règlements de la loi 51 à ces nouvelles réalités.

La distribution de livres est assurée sur l'ensemble du territoire par 40 distributeurs et 450 librairies, dont 208 sont agréées. La concentration et l'efficacité des activités de distribution sont élevées : 10 entreprises représentent 97 % du marché et trois parmi elles, 80 %. Atteignant un montant de 807 M\$ en 2008, le marché du livre a été en hausse constante de 2001 à 2007 pour connaître un repli de 3 % en 2008. D'après l'Observatoire de la culture et des communications, les livres québécois (littérature générale et livre scolaire) constituent une part importante du marché avec une estimation de 57 % des ventes finales et 48 % en littérature générale. Les éditeurs québécois évaluent plutôt leur part de marché en littérature générale de 30 % à 35 %.

Bien structurée et disposant de mutuelles de services augmentant son efficacité, l'industrie du livre, au même titre que les autres filières culturelles québécoises, doit d'abord bien exploiter les possibilités que lui offre le numérique. La mise sur pied récente de l'entrepôt de fichiers numériques de livres par l'Association nationale des éditeurs de livres est un nouveau pas dans cette direction; elle devrait conduire l'ensemble des acteurs de la chaîne à profiter des segments de marché qui pourraient émerger des nouvelles pratiques de lecture tant sur l'ordinateur que sur les lecteurs numériques dédiés. Les différentes entreprises concernées, de l'éditeur jusqu'au libraire, devront adapter leurs opérations aux changements des pratiques de lecture et d'achats de livres de la population. La SODEC continuera d'accompagner cette démarche en ajustant ses programmes aux différentes évolutions.

Sur la scène internationale, les éditeurs québécois ont, par ailleurs, établi avec Québec Édition une véritable structure d'exportation qui leur permet de diffuser en France et en Europe les meilleurs livres de la production annuelle ou encore d'y vendre les droits d'un nombre croissant d'ouvrages. Québec Édition travaille à consolider et à développer de nouveaux marchés. Ces activités devront croître de façon soutenue au cours des prochaines années pour assurer un rayonnement accru du livre québécois et de ses auteurs d'une part, mais également pour augmenter la rentabilité des coûts d'édition qui vont croissant et ainsi faire face à la compétition sur son propre marché, d'autre part.

Le domaine des métiers d'art

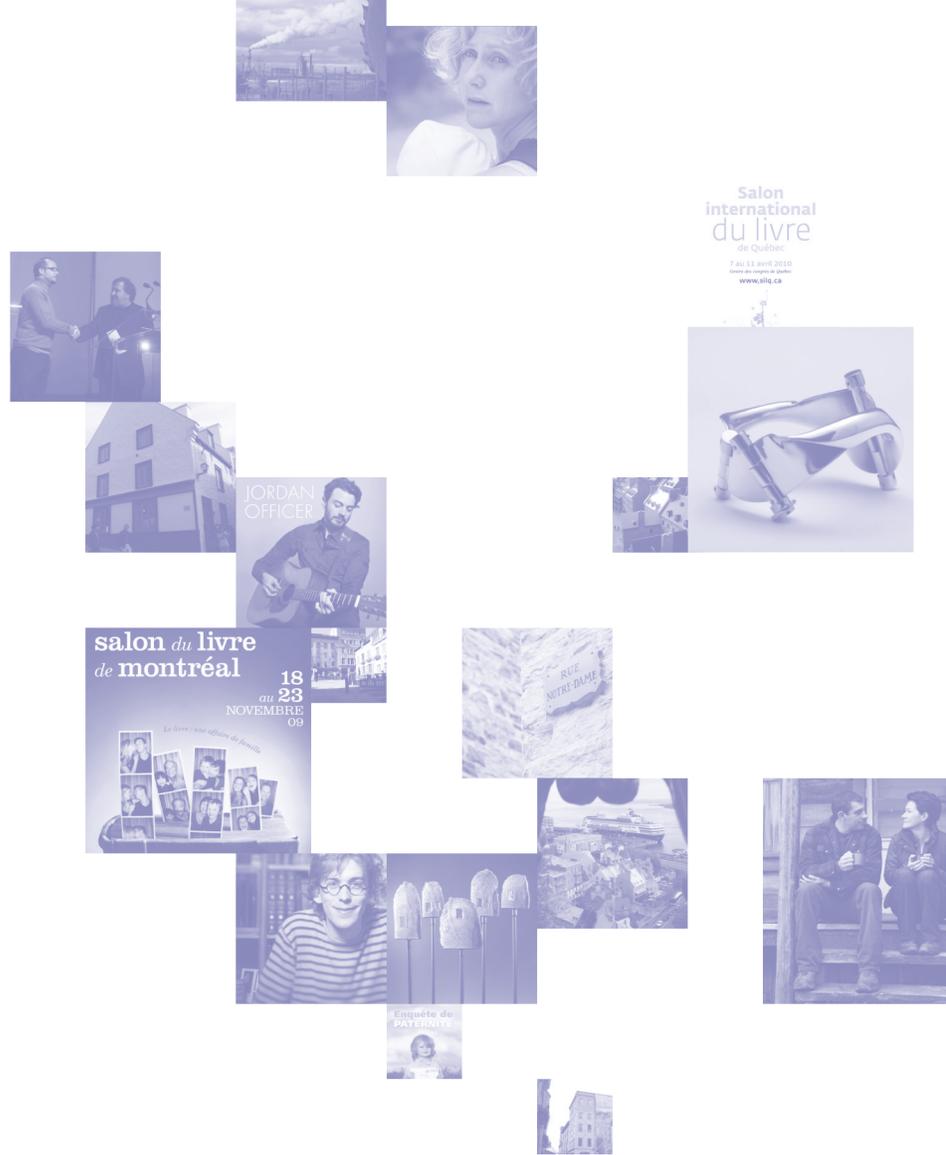
L'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ) définit les artistes et les artisans en métiers d'art comme suit : «Ce groupe comprend les établissements et artistes professionnels indépendants dont l'activité principale consiste à créer des œuvres d'art originales (uniques ou produites en multiples exemplaires) qui sont destinées à une fonction utilitaire, décorative ou d'expression et qui sont issues de l'exercice d'un métier relié à la transformation du bois, du cuir, des textiles, des métaux, des silicates ou de toute autre matière. Sont considérés comme professionnels les artistes qui créent pour leur propre compte, possèdent une compétence reconnue par leurs pairs dans leur discipline et signent des œuvres qui sont diffusées dans un contexte professionnel».

S'appuyant sur les activités de 3 200 artisans et de 2 000 ateliers, le marché de détail des métiers d'art au Québec est évalué à environ 206 M\$, selon une étude publiée en 2003. Hormis deux portraits établis par la SODEC sur la situation financière de sa clientèle en 2003 et 2006, ce sont là les seuls chiffres clés disponibles pour décrire statistiquement le domaine des métiers d'art. En effet, les statistiques colligées par Statistique Canada sont inutilisables : elles amalgament les métiers d'arts et les arts visuels et confondent les activités professionnelles et non professionnelles. Par conséquent, l'Observatoire de la culture et des communications du Québec n'est pas en mesure de produire de l'information statistique précise sur le domaine. Une enquête primaire exhaustive, réalisée par un organisme reconnu, tel l'OCCQ, est cependant souhaitée depuis plusieurs années par la Commission des métiers d'art et le Conseil des métiers d'art du Québec. La SODEC devra donc continuer à faire les représentations nécessaires pour qu'une telle étude soit entreprise au cours des prochaines années afin obtenir l'information nécessaire aux entreprises et aux artisans dans l'élaboration de leurs plans d'affaires, et à la SODEC pour parfaire ses activités de financement et ses programmes.

Cela étant convenu, on peut néanmoins affirmer, ne serait-ce que de manière empirique, que le domaine des métiers d'art a connu des développements appréciables au Québec, au cours des années. En effet, s'il y a trente ans, les métiers d'art se résumaient essentiellement à la tenue de quelques événements annuels, les artisans sont désormais présents dans plus d'une cinquantaine de manifestations culturelles et récréatives dans l'ensemble du Québec. Actifs dans toutes les régions, les artisans québécois ne cessent de perfectionner leur art et de s'investir dans de nouveaux métiers en alliant le savoir-faire traditionnel et la plus fine technologie. Ils disposent pour ce faire d'un solide réseau d'écoles-ateliers qui stimule l'émergence de la relève et le perfectionnement des plus expérimentés. Incidemment, la réputation de plusieurs, qu'il s'agisse de la production de pièces uniques ou en série, a débordé nos frontières. Des prix d'excellence ou des bourses sont régulièrement accordés aux artisans québécois au Canada ou à l'étranger.

Malgré ces succès, on doit toutefois constater un net décalage entre les capacités de création et de production des artisans et des entreprises des métiers d'arts au Québec et la mise en valeur et la commercialisation de leurs œuvres. En effet, la promotion et le réseau de mise en marché des produits des métiers d'art québécois peinent à se déployer en dehors des grands et moins grands événements annuels. Ces faiblesses structurelles fragilisent et empêchent la croissance des activités du domaine qui a dû, de surcroît, faire face à la récente crise économique et à la baisse palpable des ventes au Québec et à l'étranger, tout en contrant une concurrence toujours accrue des produits manufacturés importés, fabriqués en grande série, pour des coûts dérisoires, eut égard aux coûts encourus par la production québécoise. Ils ont d'ores et déjà envahi un grand nombre de boutiques de cadeaux, de mode, de décoration, de meubles, etc., où la production québécoise est généralement absente, et offrent des prix fort compétitifs pour tous les types de clientèles.

L'avenir des métiers d'art au Québec passe donc actuellement par l'organisation de la mise en valeur soutenue de la créativité et du savoir-faire de la production québécoise sur toutes les tribunes et plateformes imaginables, médias anciens et modernes confondus, et dans tous les lieux d'exposition souhaitables, notamment les musées et les galeries d'art. Cette mise en valeur devra s'accompagner d'un déploiement structuré des réseaux de commercialisation qui puissent bien desservir l'ensemble des champs de pratique du domaine : bois, métaux, fibres textiles, cuir, argile, pierre, verre, papier, etc., et ce, tant sur la scène nationale qu'internationale. La SODEC accompagnera, dans la mesure de ses ressources, les stratégies concertées des artisans et de leurs associations dans l'avancée de ces activités cruciales pour la consolidation et le déploiement du domaine, au cours des trois prochaines années.



Le patrimoine immobilier

Le parc immobilier de la SODEC est composé de 31 immeubles, dont 26 sont situés Place-Royale à Québec. La Société est responsable de la location de 55 unités de logements, de 33 espaces à bureaux et commerces, et de l'entretien de 4 parcs. Depuis 1989, la SODEC a restauré 9 immeubles, pour un investissement total de 21,7 M \$, et investi 4,85 M \$ en travaux de maintien des actifs. Dans le cadre des festivités entourant la commémoration du 400e anniversaire de fondation de la ville de Québec, la Société a complété les travaux de restauration de la maison Robert-Paré, terminant ainsi l'œuvre de restauration de Place-Royale qui fut lancée dans les années 60.

Pour favoriser la protection, la mise en valeur et le développement du patrimoine architectural, la SODEC doit être un propriétaire exemplaire, soucieux et conséquent eu égard à sa nature d'entreprise publique, eu égard au contexte unique et particulier des lieux et eu égard au développement durable. En ce sens, la SODEC continuera à :

- gérer l'ensemble immobilier de Place-Royale en considérant l'urbanité du lieu, soit la cohabitation et les interactions inhérentes à la présence des fonctions suivantes : résidentielle, commerciale, culturelle, récréotouristique et institutionnelle;
- assurer le maintien en bon état des actifs immobiliers patrimoniaux du parc immobilier de Place-Royale et des édifices patrimoniaux répartis sur l'ensemble du territoire du Québec dont elle est propriétaire;
- assurer le financement des opérations et poser les gestes nécessaires à la protection et à la mise en valeur des biens immobiliers patrimoniaux.

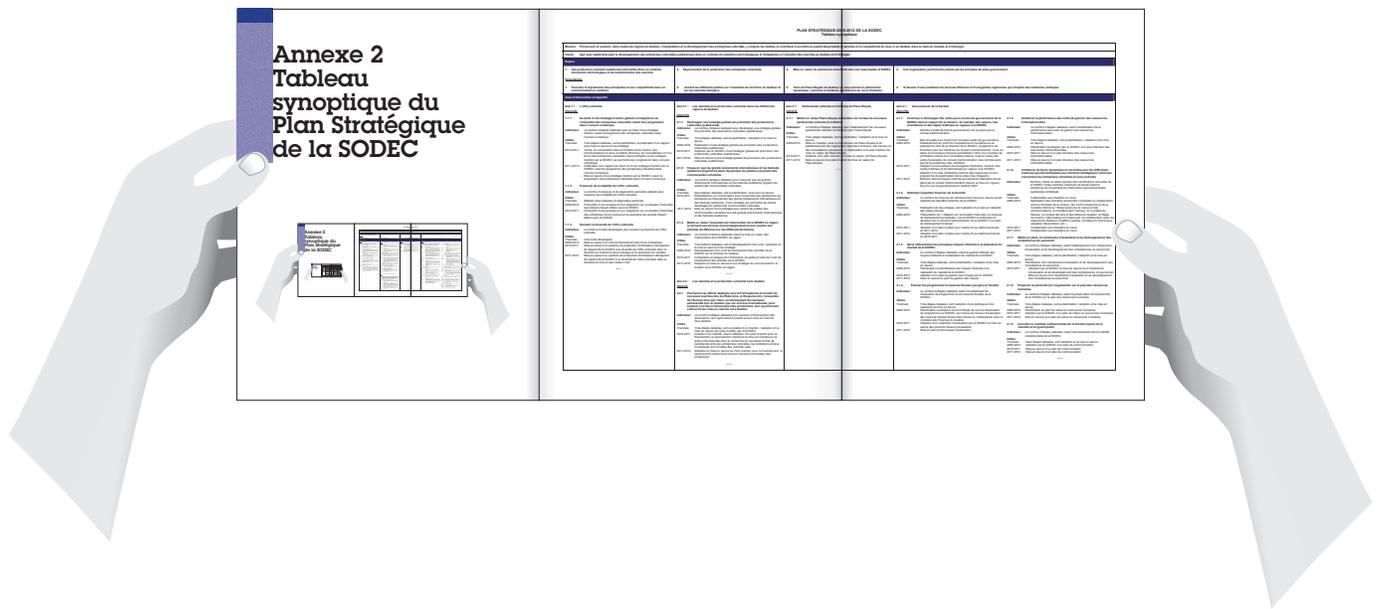
Annexe 2

Tableau

synoptique du

Plan Stratégique

de la SODEC



PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012 DE LA SODEC
Tableau synoptique

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 Agir avec leadership pour le développement des entreprises culturelles québécoises dans un contexte de mutations technologiques et d'adaptation à l'évolution des marchés au Québec et à l'étranger.			
Enjeux			
1. Une production culturelle québécoise diversifiée dans un contexte d'évolution technologique et de transformation des marchés	2. Rayonnement de la production des entreprises culturelles	3. Mise en valeur du patrimoine immobilier dont est responsable la SODEC	4. Une organisation performante animée par les principes de saine gouvernance
<u>Orientations</u>			
1. Favoriser le dynamisme des entreprises et leur compétitivité dans un environnement en mutation	2. Joindre les différents publics sur l'ensemble du territoire du Québec et sur les marchés étrangers	3. Faire de Place-Royale de Québec un site culturel et patrimonial dynamique, convivial et moderne, à la fois lieu de vie et d'histoire	4. S'assurer d'une prestation de services efficaces et d'une gestion rigoureuse qui s'inspire des meilleures pratiques
Axes d'intervention et objectifs			
Axe 1.1 : L'offre culturelle <u>Objectifs</u>	Axe 2.1 : Les marchés et la production culturelle dans les différentes régions du Québec <u>Objectifs</u>	Axe 3.1 Partenariats culturels et d'affaires de Place-Royale <u>Objectif</u>	Axe 4.1 : Gouvernance de la Société <u>Objectifs</u>
1.1.1 Se doter d'une stratégie d'action globale et intégratrice de l'ensemble des entreprises culturelles visant leur progression dans l'univers numérique <i>Indicateur</i> Le nombre d'étapes réalisées pour se doter d'une stratégie d'action visant la progression des entreprises culturelles dans l'univers numérique <i>Cibles</i> Triennale Trois étapes réalisées, soit la planification, la publication d'un rapport et la mise en œuvre d'une stratégie 2010-2011 - Tenu, en concertation avec le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, de consultations et d'un forum des entreprises culturelles visant l'adoption d'une stratégie d'action par la SODEC qui permettra leur progression dans l'univers numérique. 2011-2012 - Publication d'un rapport du forum et d'une stratégie d'action par la SODEC visant la progression des entreprises culturelles dans l'univers numérique - Mise en œuvre d'une stratégie d'action par la SODEC visant la progression des entreprises culturelles dans l'univers numérique	2.1.1 Développer une stratégie globale de promotion des productions culturelles québécoises <i>Indicateur</i> Le nombre d'étapes réalisées pour développer une stratégie globale de promotion des productions culturelles québécoises <i>Cibles</i> Triennale Trois étapes réalisées, soit la planification, l'adoption et la mise en œuvre 2009-2010 Elaboration d'une stratégie globale de promotion des productions culturelles québécoises 2010-2011 Adoption par la SODEC d'une stratégie globale de promotion des productions culturelles québécoises 2011-2012 Mise en œuvre d'une stratégie globale de promotion des productions culturelles québécoises	3.1.1 Mettre en valeur Place-Royale de Québec sur la base de nouveaux partenariats culturels et d'affaires <i>Indicateur</i> Le nombre d'étapes réalisées pour l'établissement de nouveaux partenariats culturels et d'affaires pour Place-Royale <i>Cibles</i> Triennale Trois étapes réalisées, soit la planification, l'adoption et la mise en œuvre 2009-2010 Mise en chantier, avec la Commission de Place-Royale et en partenariat avec les organismes régionaux et locaux, des travaux et des consultations nécessaires à l'élaboration d'un plan d'action de mise en valeur de Place-Royale 2010-2011 Adoption d'un plan d'action de mise en valeur de Place-Royale 2011-2012 Mise en œuvre d'un plan d'action de mise en valeur de Place-Royale	4.1.1 Continuer à développer des outils pour une bonne gouvernance de la SODEC dans le respect de la mission, du mandat, des valeurs, des orientations et des règles d'éthique en vigueur à la SODEC <i>Indicateur</i> Nombre d'outils de bonne gouvernance mis en place par le conseil d'administration <i>Cibles</i> Triennale Mise en place d'au moins huit nouveaux outils de gouvernance 2009-2010 Établissement du profil de compétence et d'expérience du président et chef de la direction de la SODEC, programme de formation pour les membres du conseil d'administration, mise en place d'une banque d'heures permettant l'octroi d'un mandat de vérification interne à un consultant externe, mise en place des outils d'évaluation du conseil d'administration, des comités ainsi que de la contribution des membres 2010-2011 Adoption d'une politique de divulgation financière, révision des codes d'éthique et de déontologie en vigueur à la SODEC, adoption d'un plan d'utilisation optimal des ressources et d'un programme de planification de la relève des dirigeants 2011-2012 Révision des principaux outils de gouvernance financière mis en place par le conseil d'administration depuis la mise en vigueur de la Loi sur la gouvernance en octobre 2007
1.1.2 S'assurer de la stabilité de l'offre culturelle <i>Indicateur</i> Le nombre d'analyses et de diagnostics sectoriels réalisés pour s'assurer de la stabilité de l'offre culturelle <i>Cibles</i> Triennale Réaliser deux analyses et diagnostics sectoriels 2009-2010 Production d'une analyse et d'un diagnostic sur la situation financière des éditeurs faisant affaire avec la SODEC 2010-2011 Production d'une analyse et d'un diagnostic sur la situation financière des entreprises de la musique et du spectacle de variétés faisant affaire avec la SODEC	2.1.2 S'assurer que les grands événements internationaux et les festivals québécois joignent de façon dynamique les publics provenant des communautés culturelles <i>Indicateur</i> Le nombre d'étapes réalisées pour s'assurer que les grands événements internationaux et les festivals québécois joignent les publics des communautés culturelles <i>Cibles</i> Triennale Deux étapes réalisées, soit la planification, et la mise en œuvre 2010-2011 Établissement, en concertation avec l'ensemble des partenaires qui participent au financement des grands événements internationaux et des festivals québécois, d'une stratégie qui permettra de joindre davantage les publics des communautés culturelles 2011-2012 Mise en œuvre d'une stratégie pour joindre les publics des communautés culturelles lors des grands événements internationaux et des festivals québécois	* * *	4.1.2 Atteindre l'équilibre financier de la Société <i>Indicateur</i> Le nombre de mesures de redressement mises en œuvre visant l'atteinte de l'équilibre financier de la SODEC <i>Cibles</i> Triennale Réalisation de deux étapes, soit l'adoption d'un plan et l'atteinte des cibles prévues 2009-2010 Présentation du « Rapport sur la situation financière et mesures de redressement proposées » de la SODEC à la Ministre et adoption par le conseil d'administration de la SODEC d'un plan de redressement financier 2010-2011 Adoption d'un plan d'action pour mettre fin au déficit structurel en 2011-2012 2011-2012 Adoption d'un plan d'action pour mettre fin au déficit accumulé en 2016-2017
1.1.3 Soutenir la diversité de l'offre culturelle <i>Indicateur</i> Le nombre d'outils développés pour soutenir la diversité de l'offre culturelle <i>Cibles</i> Triennale Cinq outils développés 2009-2010 Mise en place d'un outil de financement des micro-entreprises 2010-2011 Mise en place d'un système de production d'indicateurs témoignant de l'apport de la SODEC à la diversité de l'offre culturelle dans le domaine du cinéma et de la musique et du spectacle de variétés 2011-2012 Mise en place d'un système de production d'indicateurs témoignant de l'apport de la SODEC à la diversité de l'offre culturelle dans le domaine du livre et des métiers d'art	2.1.3 Mettre en valeur l'ensemble de l'intervention de la SODEC en région (y incluant ses services d'accompagnement et son soutien aux activités de diffusion sur les différents territoires) <i>Indicateur</i> Le nombre d'actions réalisées visant la mise en valeur des interventions de la SODEC en région <i>Cibles</i> Triennale Trois actions réalisées, soit le développement d'un outil, l'adoption et la mise en œuvre d'une stratégie 2009-2010 Développement d'un outil de recensement des activités de la SODEC sur le territoire du Québec 2010-2011 Compilation et analyse de l'information recueillie à l'aide de l'outil de recensement des activités de la SODEC 2011-2012 Adoption et mise en œuvre d'une stratégie de communication et d'action de la SODEC en région	* * *	4.1.3 Gérer efficacement les principaux risques inhérents à la réalisation du mandat de la SODEC <i>Indicateur</i> Le nombre d'étapes réalisées visant la gestion efficace des risques inhérents à la réalisation du mandat de la SODEC <i>Cibles</i> Triennale Trois étapes réalisées, soit la planification, l'adoption et la mise en œuvre 2009-2010 Planification et identification des risques inhérents à la réalisation du mandat de la SODEC 2010-2011 Adoption d'un plan de gestion des risques par la SODEC 2011-2012 Mise en œuvre du plan de gestion des risques
* * *	Axe 2.2 : Les marchés et la production culturelle hors Québec <u>Objectif</u>	* * *	4.1.4 Évaluer les programmes et mesures fiscales que gère la Société <i>Indicateur</i> Le nombre d'étapes réalisées visant l'encadrement de l'évaluation de programmes et de mesures fiscales de la SODEC <i>Cibles</i> Triennale Trois étapes réalisées, soit l'adoption d'une politique et d'un calendrier et mise en œuvre 2009-2010 Planification et adoption d'une Politique de suivi et d'évaluation de programme à la SODEC, qui inclura les travaux d'évaluation des mesures fiscales devant être menés en collaboration avec le ministère des Finances du Québec 2010-2011 Adoption d'un calendrier d'évaluation par la SODEC et mise en œuvre des premiers travaux d'évaluation 2011-2012 Mise en œuvre des travaux d'évaluation
	2.2.1 Poursuivre les efforts déployés vers la Francophonie et investir de nouveaux marchés tels les États-Unis, le Royaume-Uni, l'ensemble de l'Europe ainsi que l'Asie, en développant de nouveaux partenariats tant au Québec que sur la scène internationale, pour soutenir à la fois le financement des productions, leur rayonnement culturel et leur mise en marché hors Québec <i>Indicateur</i> Le nombre d'étapes réalisées pour soutenir le financement des productions, leur rayonnement culturel et leur mise en marché hors Québec <i>Cibles</i> Triennale Trois étapes réalisées, soit la création d'un chantier, l'adoption et la mise en œuvre d'un plan d'action par la SODEC 2010-2011 Création d'un chantier visant l'adoption d'un plan d'action pour le financement, le rayonnement culturel et la mise en marché sur la scène internationale dans la recherche de nouvelles formes de partenariats entre les entreprises culturelles, les institutions privées et publiques d'ici et celles des marchés visés 2011-2012 Adoption et mise en œuvre du Plan d'action pour le financement, le rayonnement culturel et la mise en marché hors Québec des productions	* * *	4.1.5 Améliorer la performance des outils de gestion des ressources informationnelles <i>Indicateur</i> Le nombre d'étapes réalisées visant l'amélioration de la performance des outils de gestion des ressources informationnelles <i>Cibles</i> Triennale Trois étapes réalisées, soit la planification, l'adoption et la mise en œuvre 2009-2010 Planification et adoption par la SODEC d'un plan directeur des ressources informationnelles 2010-2011 Mise en œuvre d'un plan directeur des ressources informationnelles 2011-2012 Mise en œuvre d'un plan directeur des ressources informationnelles
			4.1.6 Collaborer de façon dynamique et concertée avec les différentes instances gouvernementales aux chantiers stratégiques communs concernant les entreprises culturelles et leurs activités <i>Indicateur</i> Nombre, nature et valeur ajoutée des contributions annuelles de la SODEC à des chantiers communs de travail visant la cohérence de l'ensemble de l'intervention gouvernementale québécoise et fédérale <i>Cibles</i> Triennale Collaboration aux chantiers en cours 2009-2010 Réalisation des chantiers devant être complétés en collaboration avec le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, l'Observatoire de la culture et des communications, le ministère des Finances, le ministère du Revenu, le Conseil des arts et des lettres du Québec, la Régie du cinéma, Télé-Québec et d'autre part, en collaboration avec les organismes fédéraux (Téléfilm Canada, ministère du Patrimoine canadien, MusicAction, etc.) 2010-2011 Collaboration aux chantiers en cours 2011-2012 Collaboration aux chantiers en cours
			4.1.7 Mettre en place un mécanisme d'évaluation et de développement des compétences du personnel <i>Indicateur</i> Le nombre d'étapes réalisées visant l'établissement d'un mécanisme d'évaluation et de développement des compétences du personnel <i>Cibles</i> Triennale Trois étapes réalisées, soit la planification, l'adoption et la mise en œuvre 2009-2010 Planification d'un mécanisme d'évaluation et de développement des compétences du personnel 2010-2011 - Adoption par la SODEC et mise en œuvre d'un mécanisme d'évaluation et de développement des compétences du personnel - Mise en œuvre d'un mécanisme d'évaluation et de développement des compétences du personnel
			4.1.8 Préserver la pérennité de l'organisation sur le plan des ressources humaines <i>Indicateur</i> Le nombre d'étapes réalisées visant la préservation de la pérennité de la SODEC sur le plan des ressources humaines <i>Cibles</i> Triennale Trois étapes réalisées, soit la planification, l'adoption et la mise en œuvre 2009-2010 Planification du plan de relève en ressources humaines 2010-2011 Adoption par la SODEC d'un plan de relève en ressources humaines 2011-2012 Mise en œuvre d'un plan de relève en ressources humaines
			4.1.9 Accroître la visibilité institutionnelle de la Société auprès de la clientèle et du grand public <i>Indicateur</i> Le nombre d'étapes réalisées visant l'accroissement de la visibilité institutionnelle de la SODEC <i>Cibles</i> Triennale Deux étapes réalisées, soit l'adoption et la mise en œuvre 2009-2010 Adoption par la SODEC d'un plan de communication 2010-2011 Mise en œuvre d'un plan de communication 2011-2012 Mise en œuvre d'un plan de communication
			* * *

