PLAN STRATÉGIQUE

2013-2016

SODEC Québec

Dans ce document, le genre masculin est utilisé comme générique, dans le seul but de ne pas alourdir le texte.

LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES CULTURELLES
215, rue Saint-Jacques, bureau 800
Montréal (Québec) H2Y 1M6

Dépôt légal : 2013
ISBN : 978-2-550-69021-4

Le 2 juin 2014

Madame Hélène David
Ministre de la Culture et des Communications
ministre responsable de la Protection et de la Promotion de la langue française
225, Grande-Allée Est
Québec (Québec) G1R 5G5

Madame la Ministre,

Nous avons le plaisir de vous présenter le plan stratégique 2013-2016 de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC). Ce plan reflète notre contribution active à l'essor économique des entreprises culturelles et à l'expression créatrice de la société québécoise ainsi qu'à l'affirmation de son identité culturelle. En continuité avec les réalisations de son dernier plan stratégique, et résolument tournée vers l'avenir, la SODEC poursuit l'amélioration de sa gouvernance et de son service à la clientèle.

Ainsi, de mieux en mieux outillée, la SODEC peut concentrer ses énergies pour stimuler la vitalité des entreprises, à mettre en valeur le patrimoine immobilier sous sa responsabilité et soutenir la commercialisation et le rayonnement des produits culturels québécois, aussi bien sur le marché national que sur les marchés internationaux.

L'évolution technologique des moyens de création, de production et de diffusion offre aux entreprises culturelles à la fois d'immenses possibilités et de nombreux défis, sans compter les caractéristiques linguistiques et les particularités régionales du territoire québécois. Dans ce contexte, la SODEC doit avoir une vision rassembleuse tout en adaptant ses interventions aux réalités particulières de chacun des domaines qui sont sous sa responsabilité.

Ce plan solidifie les assises de la SODEC afin qu'elle puisse 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, au Canada et à l'étranger.

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

Doris Girard
Présidente du conseil
d'administration

Monique Simard
Présidente et chef de la direction

TABLE DES MATIÈRES

5 LA SODEC
5 Une force d'intervention de plus de 400 millions de dollars, dont 140 millions en partenariat avec le secteur privé
6 Un soutien adapté à la diversité des besoins
7 Les fonds d'investissement
8 La gestion du patrimoine immobilier
8 Appuyer l'entrepreneuriat culturel : une force de l'économie québécoise

9 LE CONTEXTE
9 La situation économique, linguistique et territoriale dans laquelle évoluent la SODEC et ses clientèles
11 L'évolution technologique des moyens de création, de production et de diffusion
12 Les attentes gouvernementales et la diversité des besoins de nos clientèles

14 TABLEAU SYNOPTIQUE

15 LES ENJEUX

16 I - DES ENTREPRISES CONCURRENTIELLES ET UN PATRIMOINE IMMOBILIER À VALORISER

16 Orientation 1 Stimuler la vitalité des entreprises et mettre en valeur notre patrimoine culturel
16 Axe 1.1 La migration vers le numérique
17 Axe 1.2 L'essor des entreprises culturelles
18 Axe 1.3 Place-Royale, lieu d'histoire et de vie

19 II - ACCÈS ET RAYONNEMENT DES PRODUITS CULTURELS QUÉBÉCOIS

19 Orientation 2 Soutenir la commercialisation et le rayonnement des produits culturels québécois sur les marchés national et internationaux
19 Axe 2.1 La diffusion
20 Axe 2.2 L'exportation

22 III - AMÉLIORATION CONTINUE DE L'EFFICACITÉ ET DE LA QUALITÉ DES SERVICES

22 Orientation 3 Améliorer la gouvernance et la gestion des ressources humaines
22 Axe 3.1 La gouvernance
23 Axe 3.2 Les ressources humaines

LA SODEC

UNE FORCE D'INTERVENTION DE PLUS DE 400 MILLIONS DE DOLLARS, DONT 140 MILLIONS EN PARTENARIAT AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

La Société de développement des entreprises culturelles est une société du gouvernement du Québec qui relève du ministre de la Culture et des Communications.

Créée en 1995, sa mission est de 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, au Canada et à l'étranger.

Son conseil d'administration est formé de 15 membres, dont le président du conseil et le président-directeur général. Les membres, nommés par le gouvernement, sont issus des domaines du cinéma ou de la production télévisuelle, du disque ou du spectacle de variétés, du livre ou de l'édition spécialisée, des métiers d'art, d'un domaine culturel autre et d'un domaine autre que culturel.

La SODEC est en relation permanente avec l'ensemble des milieux culturels grâce à ses instances consultatives, composées du Conseil national du cinéma et de la production télévisuelle (CNCT), qui a aussi pour rôle de conseiller le ministre de la Culture et des Communications quant à l'application de la Loi sur le cinéma, et des commissions du livre, du disque et du spectacle de variétés, des métiers d'art, du doublage et de Place-Royale. Il s'agit d'une société d'État de dimension modeste, dont le personnel est composé d'une centaine d'employés qui s'appliquent à réaliser le mandat et la vision de la SODEC.

Sa 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, au Canada et à l'étranger.

La cohérence des actions de la SODEC s'appuie sur des activités de veille stratégique et de recherche ainsi que sur des analyses statistiques ou autres. Elle s'appuie aussi sur les constants échanges qu'elle entretient avec ses partenaires.

La SODEC agit comme partenaire 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. De plus, elle favorise l'expression créatrice de la société québécoise et l'affirmation de son identité culturelle, tant 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 goûts et à leurs attentes.

La Société 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, musique et variétés, métiers d'art, arts visuels et marché de l'art. De plus, à titre de propriétaire, la SODEC a la responsabilité d'entretenir, de restaurer, de rénover, d'administrer et d'exploiter un parc immobilier patrimonial de 31 immeubles, dont fait partie Place-Royale, ainsi que quatre parcs et de six lieux d'interprétation.

UN SOUTIEN ADAPTÉ À LA DIVERSITÉ DES BESOINS

Pour réaliser son mandat et concrétiser sa vision, la SODEC administre un éventail de programmes d'aide financière directement aux entreprises et aux artisans professionnels, afin de répondre aux besoins de ses domaines d'intervention et d'encourager l'entrepreneuriat culturel. Ces programmes visent à donner aux entreprises l'élan nécessaire au développement, à la production et à la diffusion d'œuvres originales et diversifiées, ce qui contribue à forger notre identité nationale et à dynamiser notre économie. Dans le domaine du cinéma, la SODEC soutient le développement de scénarios originaux, la production de films de différents genres (fiction, documentaire, animation) et différents formats (longs, moyens et courts métrages), ainsi que la mise en marché et l'exploitation de films, afin de faciliter la circulation des œuvres en région, ainsi que les festivals. En musique et variétés, elle contribue à la production et à la promotion d'enregistrements sonores et de spectacles de variétés, à la tournée de spectacles au Québec et hors Québec et à la tenue d'événements nationaux. Dans le domaine du livre, la SODEC soutient les activités d'édition et de commercialisation des éditeurs et des libraires. Dans le domaine des métiers d'art et du marché de l'art, la SODEC offre du soutien pour acquérir de l'équipement et pour commercialiser des produits.

En 2011-2012, plus de 57 M$ ont été injectés dans les programmes d'aide sélective. L'aide accordée prend la forme de subventions ou d'aide remboursable et d'investissements en tant que partenaire dans la structure de financement des films.

Programmes d'aide sélective	**Montants alloués en 2011-2012**
Cinéma et production télévisuelle	33 181 071 $
Livre et édition	5 412 531 $
Métiers d'art / Marché de l'art	4 032 141 $
Musique et variétés	9 820 356 $
Exportation et rayonnement culturel (tous les domaines)	5 262 729 $
Total	**57 708 828 $**

La Société offre du financement par l'entremise de sa banque d'affaires. Ses outils de financement comprennent le prêt, la garantie, le crédit renouvelable, l'investissement et le financement intérimaire des crédits d'impôt. Exceptionnellement, elle investit sous forme de capital-actions. 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.

Banque d'affaires	**2011-2012**
Prêt, garantie et crédit renouvelable	30 600 000 $
Financement intérimaire des crédits d'impôt	2 283 372 $
Total	**32 883 372 $**

La SODEC administre les paramètres sectoriels 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, contribuant ainsi au financement des productions culturelles admissibles. 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 qui stimule leur croissance, les crédits d'impôt permettent de mieux structurer l'industrie et de stimuler la création d'emplois.

Mesures fiscales	Montants prévus en 2011-2012
Cinéma	22 851 972 $
Production télévisuelle	86 116 189 $
Doublage de films	2 763 446 $
Édition de livres	7 492 359 $
Production d'enregistrements sonores	1 347 347 $
Production de spectacles	14 643 731 $
Services de production cinématographique et télévisuelle	50 347 504 $
Total	**185 562 548 $**

LES FONDS D'INVESTISSEMENT

Le Fonds d'investissement de la culture et des communications (FICC) est une société en commandite qui dispose d'un capital de plus de 40 millions de dollars, dont les commanditaires sont la SODEC et le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ). Il permet d'investir dans des entreprises vouées à la création, à la production et à la diffusion de contenus culturels, de même qu'à des entreprises de soutien technique ou technologique qui favorisent l'essor et la qualité de la création. Le Fonds a pour objectifs de faciliter et de renforcer le développement de ces secteurs tout en créant des emplois. Ses domaines d'intervention privilégiés sont l'audiovisuel, les arts d'interprétation, le disque, l'Internet, le livre, les métiers d'art, le multimédia, la presse écrite, la radio et la télévision.

Le Fonds Capital Culture Québec(FCCQ) a pour mission de financer des projets ou des produits culturels d'envergure qui sont destinés aux marchés hors Québec. Le Fonds Capital Culture Québec se définit principalement comme un fonds de capital-risque et de placement privé. Ce Fonds est doté d'une enveloppe de 100 M$ qui sert de levier pour soutenir le développement de nos entreprises culturelles et l'exportation du talent de nos créateurs. La capitalisation du Fonds Capital Culture Québec est répartie entre le gouvernement du Québec (60 M$), représenté par la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC), et son partenaire, le Fonds de solidarité FTQ (40 M$).

LA GESTION DU PATRIMOINE IMMOBILIER

La SODEC a aussi 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 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. Place-Royale est le berceau de la civilisation française en Amérique et un joyau du patrimoine mondial : elle mérite une mise en valeur digne de sa réputation.

APPUYER L'ENTREPRENEURIAT CULTUREL : UNE FORCE DE L'ÉCONOMIE QUÉBÉCOISE

Le champ d'intervention de la SODEC est vaste et diversifié. À certains égards, les domaines culturels évoluent dans le même environnement, mais ils vivent aussi des réalités qui leur sont propres et qui nécessitent des actions particulières. La SODEC s'efforce d'établir des politiques et de mettre en œuvre tous les mécanismes nécessaires au maintien et au développement d'industries culturelles fortes.à

LE CONTEXTE

Le Plan stratégique 2013-2016 est le produit d'une réflexion concertée du conseil d'administration, de la direction et du personnel de la SODEC. Il a aussi bénéficié de l'apport d'une vaste consultation menée auprès du milieu culturel en vue de recommander des priorités d'action à la ministre de la Culture et des Communications pour une stratégie québécoise du numérique.

La réalisation des objectifs de son Plan stratégique 2009-2012 aura permis à la SODEC de solidifier ses assises afin de répondre adéquatement aux nombreux défis qui l'attendent. Ses efforts auront permis de redresser sa situation financière et d'adapter sa gestion aux nouvelles normes en vigueur. De plus, la SODEC s'est dotée de plusieurs politiques et plans d'actions qui la guideront au cours des prochaines années.

Les principales préoccupations qui ont motivé l'identification des enjeux et le choix des objectifs stratégiques de la SODEC pour les trois prochaines années sont :

- la situation économique, linguistique et territoriale dans laquelle évoluent la SODEC et sa clientèle ;
- l'évolution technologique des moyens de création, de production et de diffusion ;
- les attentes gouvernementales ainsi que la diversité des besoins de nos clientèles.

Ces éléments de contexte ont permis de dégager trois enjeux majeurs :

- des entreprises concurrentielles et un patrimoine immobilier à valoriser ;
- l'accès aux produits culturels québécois et leur rayonnement ;
- l'amélioration continue de l'efficacité institutionnelle et de la qualité des services.

LA SITUATION ÉCONOMIQUE, LINGUISTIQUE ET TERRITORIALE DANS LAQUELLE ÉVOLUENT LA SODEC ET SA CLIENTÈLE

Le portrait des industries culturelles a profondément changé au cours des dernières décennies. De grands groupes se sont formés, et l'on a assisté à deux phénomènes : une concentration des entreprises et l'intégration des secteurs d'activité des filières industrielles. À côté de ces grandes sociétés, s'activent de petites et moyennes entreprises. Elles évoluent dans une économie québécoise qui, malgré un manque de vigueur généralisé depuis le début de l'année 2012, devrait voir sa croissance s'accélérer dès 2013[1]. Pour leurs perspectives à l'exportation : la récession persiste en Europe et l'économie américaine poursuit sa faible progression. Quant au Canada, on y prévoit une croissance modérée[2].

La culture et les communications forment un secteur dynamique et prometteur qui, malgré les défis liés aux limites du marché québécois et à l'accélération des changements technologiques, connaît depuis nombre d'années un succès remarquable. À titre d'exemples, le cinéma québécois perçoit depuis plusieurs années environ 10 % des recettes au guichet, un résultat qu'envient plusieurs cinématographies nationales et la part de marché des éditeurs de propriété québécoise atteint plus de 40 % depuis quatre ans[3]. Ce sont là des réussites sur lesquelles il faut bâtir.

[1] RBC, Perspectives provinciales, septembre 2012, Services économiques, Recherche.
[2] Desjardins Études économiques, Prévisions économiques et financières, Volume 17 / été 2012.
[3] Les parts de marchés du livre édité au Québec en 2009, Optique culture numéro 07, juin 2011, OCCQ.

La culture et les communications contribuent grandement au développement économique du Québec. Entre 1997 et 2011, les activités de production de ce secteur sont passées de 6,5 à 9,8 milliards de dollars (apport direct). Cela représente un taux de croissance moyen de 3,6 %. Ce taux est supérieur à celui de l'ensemble des industries québécoises, qui s'élevait pour la même période à 2,3%[4].

En 2009, l'apport économique du secteur de la culture et des communications s'élevait à 10,1 milliards de dollars (retombées directes et indirectes). Cela représente 4,1 % du produit intérieur brut (PIB) du Québec, 130 345 emplois et des revenus de 1,9 milliard de dollars pour les gouvernements provincial et fédéral[5]. Cette activité fournit à beaucoup d'artistes les conditions propices à la création et à la réalisation de leurs œuvres ainsi qu'à leur subsistance.

Avec une population de près de huit millions d'habitants, le marché local est exigu. Cette limite force les entreprises à se tourner vers l'exportation et la recherche de nouveaux partenaires d'affaires à l'extérieur du Québec. En 2007, la valeur des exportations québécoises pour les arts de la scène s'élevait à 43,9 M$, pour le cinéma et la télévision à 387,8 M$ et pour le livre à 76,8 M$[6]. Au total, cela représente un apport d'un demi-milliard de dollars supplémentaires, dont la progression - liée au phénomène de la mondialisation - permettra la croissance de nos entreprises.

L'étendue du territoire du Québec, aux caractéristiques régionales variées, pose en soi un défi pour la circulation et l'exploitation des œuvres. Devant l'accès plus facile à une offre illimitée sur nos marchés de contenus de toutes provenances, grâce aux services en ligne, et devant les changements de comportements des consommateurs québécois, nos entreprises doivent maximiser la présence et la commercialisation de leur offre culturelle sur les plateformes numériques tant nationales qu'étrangères et dans les points de vente de toutes les régions du Québec.

Les caractéristiques linguistiques du marché québécois ont permis l'éclosion et l'épanouissement d'une culture originale sur un continent majoritairement anglophone. C'est entre autres grâce à la vigueur de cette culture que le visage français de la société québécoise se préserve. La vitalité et le rayonnement de la culture québécoise participent activement à l'épanouissement de la langue française ici et dans l'ensemble de la francophonie.

Toutefois, les Québécois doivent demeurer vigilants devant l'omniprésence et l'attrait qu'exercent sur eux les produits anglophones de masse. Par exemple, au Québec entre 2010 et 2011, les spectacles de chanson anglophone ont atteint des sommets (+ 42 % de son assistance ; + 30 % du nombre de représentations), tandis que les spectacles de chanson francophone ont connu une baisse marquée (- 24 % de son assistance ; - 8 % du nombre de représentations)[7].

L'île de Montréal voit diminuer son taux de fréquentation de spectacles de chanson francophone, hors du quartier des spectacles, au profit de la banlieue nord et sud. Au Quartier des spectacles, le taux de fréquentation affiche des fluctuations annuelles, mais il est demeuré sensiblement le même depuis 2004 (38 %), avec un taux de 37 % en 2011[8]. Montréal bénéficie de la mixité linguistique, ce qui est un avantage créatif certain, mais l'image francophone de la ville lui donne un caractère distinctif qui doit être préservé.

---

[4] Indicateurs de développement durable, Institut de la statistique du Québec, indicateur 09.

[5] Chiffres à l'appui, données statistiques, culture et communication, 2012. MCCCF

[6] La balance commerciale québécoise des produits culturels. Arts de la scène, cinéma et télévision et livre, 2006 et 2007, Observatoire de la culture et des communications, juin 2010, page 13.

[7] La fréquentation des arts de la scène en 2011, Optique culture no 21, septembre 2012, OCCQ.

[8] Idem.

Plusieurs entreprises et artistes québécois se démarquent sur la scène internationale et contribuent à faire du Québec une société perçue mondialement comme créative, innovante et à l'avant-garde. Cela favorise l'exportation des produits culturels d'ici et l'investissement étranger au sein d'entreprises québécoises.

Notre culture est aussi faite de l'héritage du passé. En ce sens, le site de Place-Royale, dans l'arrondissement historique du Vieux-Québec qui est classé par l'UNESCO dans la liste du patrimoine mondial à protéger, témoigne concrètement de notre histoire et contribue à sa façon à donner une renommée internationale au Québec. Place-Royale fait partie d'un important parc immobilier patrimonial, réparti sur tout le territoire québécois et dont la SODEC est propriétaire. Chargée de sa protection et de sa mise en valeur, la SODEC doit préserver la viabilité de l'exploitation immobilière pour faire rayonner et fructifier ce patrimoine, notamment à Place-Royale à Québec où la SODEC occupe une position clé.

L'ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE DES MOYENS DE CRÉATION, DE PRODUCTION ET DE DIFFUSION

Les technologies numériques offrent d'immenses possibilités pour créer des œuvres originales, diffuser des produits culturels et développer de nouveaux marchés. Au cours de la dernière décennie, les industries de la culture et du divertissement ont connu une croissance des recettes de 50 % à l'échelle du globe, notamment grâce à la nouvelle offre numérique. Plus de 100 millions de pièces musicales sont maintenant disponibles en ligne, et en 2011 le taux de pénétration du marché du livre numérique a déjà atteint 10 % au Canada anglais[9], 20 % aux États-Unis, 14 à 15 % en Corée du Sud et 7 % au Royaume-Uni[10].

À bien des égards, la part de marché des produits culturels québécois dans les marchés traditionnels est enviable. Elle résulte de décennies d'efforts de la part des artistes, des artisans et des entrepreneurs d'ici, ainsi que de l'appui du gouvernement québécois. Toutefois, sur les marchés numériques, les entreprises culturelles québécoises affrontent une forte concurrence des produits étrangers, qu'ils soient de langue française ou anglaise, et en plus elles doivent s'engager dans des négociations ardues avec des multinationales pour rendre leurs produits disponibles.

La demande de contenu culturel en ligne est aussi en forte croissance au Québec : 54 % des adultes québécois regardent des vidéos en ligne, 33 % jouent à des jeux en ligne, 36 % regardent la télé sur Internet, 31 % téléchargent de la musique, 10 % téléchargent des livres numériques et 6 % téléchargent des films payants[11].

Toutefois, il y a une lutte féroce pour accroître et maintenir la part de marché des produits culturels québécois. Prenons l'exemple du marché de la musique : la part de marché des albums québécois sous forme numérique stagne depuis quatre ans[12], une situation préoccupante étant donné que le marché migre dans cette direction. En 2011, les ventes de CD ont diminué de 4 %, alors que celles des albums numériques ont augmenté de 48 % et celles des pistes numériques, de 50 %. En comparaison, la part de marché des enregistrements audio québécois en équivalent d'albums a été de 51 % pour les CD, 32 % pour les al-

[9] http://voir.ca/marie-d-martel/2012/02/21/la-vente-et-le-pret-de-livres-numeriques-au-canada-et-au-quebec/

[10] Source : ATKearney. Key market drivers vary by country. http://aldus2006.typepad.fr/.a/6a00d8342e8a5353ef0/68e7198309970c-pi

[11] Source : NETendances CEFRIO, 2011 et 2010

[12] Dix ans de statistiques sur le marché de l'enregistrement sonore au Québec, Optique culture, OCCQ, mai 2012.

bums numériques et 6 % pour les pistes numériques[13]. Cette industrie a connu de profonds bouleversements à cause de la dématérialisation des fichiers, et c'est maintenant au tour des autres industries culturelles d'affronter le phénomène. Ainsi, les ventes de vidéogrammes québécois(DVD) ont connu de fortes baisses de 2010 à 2011, chutant alors de 14,3 %.

La part de marché des éditeurs de propriété québécoise s'élevait à 42 % en 2009 sur les marchés traditionnels[14]. Le marché du livre numérique au Québec est en plein développement, alors qu'il se situe à 20 % aux États-Unis. Présentement, il faut bonifier l'offre de livres numériques en français sur les plateformes de téléchargement pour que les consommateurs les trouvent aisément.

Les nouvelles technologies modifient aussi les pratiques en métiers d'art tant dans la conception des prototypes et des objets que dans leur façonnage. En plus des outils traditionnels, les artisans doivent disposer d'ordinateurs, d'outillage à commande numérique et de lasers, etc. L'intégration du numérique dans les techniques redéfinit les savoir-faire de chaque discipline, allant même jusqu'à entraîner la disparition de certaines d'entre elles. Le numérique engendre aussi de constants besoins de mise à niveau tant pour l'équipement et les logiciels que pour les connaissances. Les écoles-ateliers doivent donc investir de fortes sommes pour offrir des formations avec les technologies de pointe.

La transition mondiale vers le numérique est déjà bien amorcée, et les industries culturelles québécoises doivent faire face à la transformation des modèles d'affaires et saisir ces nouvelles possibilités. Les défis sont multiples pour les entreprises d'ici : elles doivent se démarquer dans l'abondance de l'offre étrangère et des contenus créés par les utilisateurs tout en s'adaptant aux nouvelles habitudes de consommation.

Tous ces facteurs, économiques, linguistiques, territoriaux et technologiques mettent en jeu le maintien et le développement des entreprises culturelles et, par le fait même, de la culture québécoise. La pérennité de cette culture, ainsi que son accès et le rayonnement de ses produits représentent des enjeux de taille qui se sont imposés à la SODEC.

LES ATTENTES GOUVERNEMENTALES ET LA DIVERSITÉ DES BESOINS DE NOS CLIENTÈLES

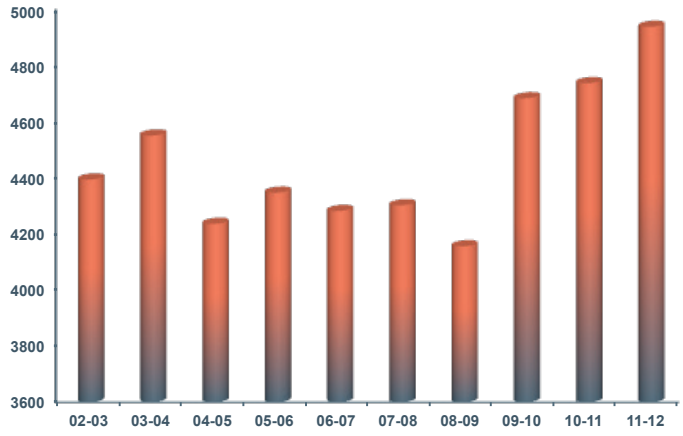
En tant que société d'État, la SODEC coordonne ses efforts et travaille en synergie avec ses partenaires gouvernementaux afin de contribuer à la cohésion des actions et à l'atteinte des objectifs du ministère de la Culture et des Communications. Elle met tout en œuvre pour répondre aux attentes du gouvernement, en assurant une saine gouvernance et une gestion rigoureuse de ses programmes. La réalisation des activités de la Société s'inscrit en conformité avec la réglementation visant l'équilibre budgétaire et tient compte de ses obligations au regard de la mise en œuvre du Plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses. La SODEC autofinance 75 % de ses dépenses de fonctionnement, et la tarification de ses services est assujettie à la Politique de financement des services publics.

La SODEC se soumet à plusieurs exigences administratives, pour lesquelles elle est tenue de rendre des comptes, notamment le Plan d'action gouvernemental sur la diversité, la Politique linguistique gouvernementale relative à la qualité du français dans l'Administration publique et la Loi sur le développement durable.

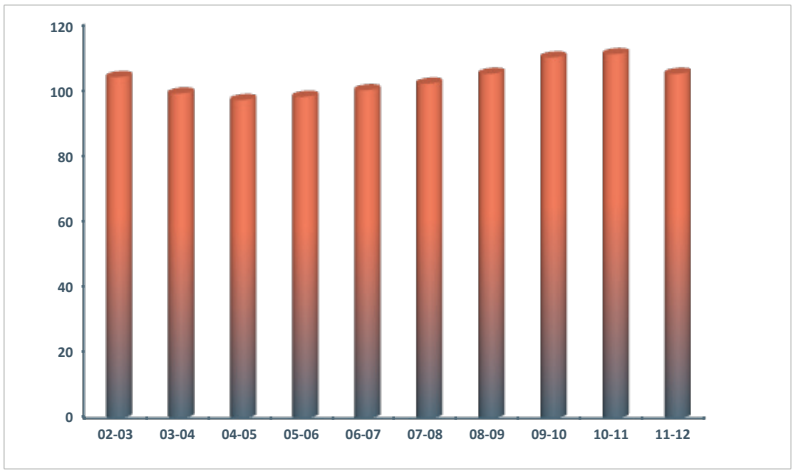
[13] Idem.

[14] Optique culture, OCCQ, juin 2011

Volume de dossiers
déposés annuellement
à la SODEC de 2002-2003 à 2011-2012



Les effectifs de la SODEC de 2002-2003 à 2011-2012



De 2008-2009 à 2011-2012, le volume des dépôts à la SODEC est passé de 4 156 à 4 939 dossiers, ce qui représente un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de 5,4 %. Cette augmentation des dépôts s'explique en partie par les nouveaux programmes ou volets d'aide qui s'ajoutent au fil des ans. Elle s'explique aussi par les demandes supplémentaires reçues en aide à la tournée de spectacles de variétés hors Québec, à la suite des coupes fédérales en matière d'exportation culturelle. En 2011-2012, les effectifs étaient constitués de 105 employés. Après une variation à la hausse, il s'agissait d'un retour au même nombre d'employés qu'en 2008-2009. L'amélioration de la gestion et de l'organisation du travail devient donc cruciale pour la SODEC si elle veut poursuivre sa mission et continuer à offrir un service de qualité à sa clientèle.

Cette clientèle provient de plusieurs milieux culturels très différents les uns des autres, ce qui nécessite l'emploi d'un personnel spécialisé, dont il faut assurer la mise à niveau des connaissances. De plus, l'âge médian du personnel atteint 51,4 ans. La préparation de la relève est donc une préoccupation majeure de l'organisation.

La singularité des domaines d'intervention de la SODEC lui pose aussi le défi de proposer des solutions adaptées à des besoins très différents et d'administrer une variété de programmes ciblés tout en maintenant une gestion homogène. Par ses commissions consultatives, la Société s'est dotée de mécanismes de consultations permanents pour demeurer en phase avec l'évolution de ses clientèles. Des consultations plus larges sont effectuées auprès des milieux lorsqu'un problème particulier le réclame, comme la vaste consultation sur le virage numérique menée en 2011 auprès des acteurs de la culture et des nouvelles technologies.

Ainsi, la SODEC considère qu'il est important d'améliorer de façon continue ses activités et la qualité de ses services. En optimisant l'utilisation de ses ressources et l'organisation du travail, elle pourra mieux relever les défis qui se présenteront au cours des prochaines années.

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2013-2016 DE LA SODEC

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, au Canada et à l'étranger.		
Enjeux	**I** - Des entreprises concurrentielles et un patrimoine immobilier à valoriser	**II** - Accès et rayonnement des produits culturels québécois	**III** - Amélioration continue de l'efficacité et de la qualité des services
Orientations	1. Stimuler la vitalité des entreprises et mettre en valeur notre patrimoine national	2. Soutenir la commercialisation et le rayonnement des produits culturels québécois sur les marchés national et international	3. Améliorer la gouvernance et la gestion des ressources humaines
Axes Objectifs	**1.1** La migration vers le numérique	**2.1** La diffusion	**3.1** La gouvernance
Cibles indicateurs	**1.1.1** Encourager la création et l'offre de produits culturels en tenant compte de l'évolution technologique **Cible** : Augmentation du nombre de projets acceptés* **Indicateur** : Taux d'accroissement du nombre de projets à forte teneur en numérique acceptés grâce aux ajustements apportés aux mesures d'aide **1.1.2** Soutenir l'innovation et l'exploration des marchés numériques **Cible** : Augmentation du nombre de projets acceptés* **Indicateur** : Taux d'accroissement du nombre de projets acceptés qui visent l'innovation et l'exploration des marchés numériques * Puisqu'il s'agit de mettre en place de nouvelles mesures, les taux d'accroissement seront chiffrés à partir de l'année 2014-2015.	**2.1.1** Mobiliser les entreprises afin qu'elles accroissent ou diversifient les moyens de promotion des produits culturels québécois **Cible** : Au moins deux groupes de travail menés au 31 mars 2016 **Indicateur** : Nombre de groupes de travail menés en collaboration avec la clientèle à propos de ses pratiques et de ses besoins actuels	**3.1.1** Améliorer les processus administratifs et l'organisation du travail **Cible** : Révision de 80 processus au 31 mars 2016 **Indicateur** : Nombre de processus prioritaires documentés et révisés **3.1.2** Enrichir le cadre décisionnel de la SODEC **Cible** : Mise en place du processus au 31 mars 2014 **Indicateur** : Date de mise en place d'un processus de tableau de bord de gestion publié semestriellement
	1.2 L'essor des entreprises culturelles	**2.2** L'exportation	
	1.2.1 Accroître l'éventail des mesures pour encourager l'entrepreneuriat **Cible** : Mise en place de deux nouvelles mesures. - Programme de microcrédit - Processus de veille sur la propriété québécoise des entreprises et la relève entrepreneuriale **Indicateur** : Nombre et nature des mesures mises en place pour encourager l'entrepreneuriat culturel	**2.2.1** Optimiser les interventions de la SODEC sur les marchés hors Québec **Cible** : Mise en place du processus au 31 mars 2015 **Indicateur** : Degré d'avancement de la mise en place d'un processus évaluant la participation, la satisfaction et la performance de la clientèle lors des événements internationaux organisés par la SODEC	
	1.3 Place-Royale, lieu d'histoire et de vie		**3.2** Les ressources humaines
	1.3.1 Accroître l'accessibilité à Place-Royale pour permettre aux citoyens de mieux s'approprier le lieu **Cible** : Début des travaux d'ici 2016 **Indicateur** : Degré d'avancement des travaux de mise en valeur de la Batterie Royale		**3.2.1** Améliorer l'expertise du personnel dans tout ce qui touche les nouvelles approches de création, de production et de mise en marché au sein de la SODEC **Cible** : Moyenne de cinq séances de formation par année **Indicateur** : Nombre de séances internes de formation en lien avec le secteur numérique

LES ENJEUX

Enjeu 1 - Des entreprises concurrentielles et un patrimoine immobilier à valoriser

Les œuvres québécoises doivent se démarquer par leur originalité et leur qualité, devant une production mondiale facilement accessible, et elles doivent s'adapter aux nouveaux modes de consommation. Afin d'assurer le développement des entreprises culturelles, il faut créer et rendre disponible une masse critique de produits originaux, en particulier de langue française, quel que soit le support, physique ou numérique.

Place-Royale, témoin de notre histoire et de notre culture, nécessite de l'entretien ainsi qu'une mise en valeur digne de sa valeur patrimoniale. Il faut préserver et valoriser ce lieu historique pour notre bénéfice et celui des générations futures.

Enjeu 2 - Accès et rayonnement des produits culturels québécois

Pour assurer la pérennité de la culture québécoise, et plus particulièrement de langue française, les entreprises doivent accroître leurs efforts en promotion, en diffusion et en commercialisation des produits, tant pour le marché national qu'international. La mouvance des modes de consommation et la concurrence mondiale exigent que les entreprises s'adaptent rapidement et utilisent judicieusement tous les outils dont elles disposent, qu'ils soient traditionnels ou numériques.

Enjeu 3 - Amélioration continue de l'efficacité et de la qualité des services

La SODEC doit poursuivre la modernisation de son administration pour la rendre plus efficace et relever les nombreux défis qu'elle devra affronter d'ici 2016. On mettra l'accent sur la révision des processus, la gestion en fonction des résultats, la concertation au sein de l'organisation et la formation du personnel.

ENJEU 1
DES ENTREPRISES CONCURRENTIELLES ET UN PATRIMOINE IMMOBILIER À VALORISER

ORIENTATION 1 : STIMULER LA VITALITÉ DES ENTREPRISES ET METTRE EN VALEUR NOTRE PATRIMOINE CULTUREL

Axe 1.1 : La migration vers le numérique

Devant l'offre mondiale, le Québec doit se démarquer par une masse critique de contenus originaux de qualité. La SODEC doit aussi concevoir et mettre en place des programmes et des mécanismes qui permettent aux entreprises de faire la transition vers le numérique. Elle entend prendre des mesures pour inciter les entreprises à développer des produits originaux et de nouveaux modèles d'affaires afin d'enrichir le contenu culturel dans l'espace numérique.

La SODEC va encourager la création et l'offre de produits culturels en tenant compte de l'évolution technologique. L'objectif englobe la production d'œuvres originales, en particulier celles de langue française, quel que soit le support ainsi que l'offre de contenus numériques, tant en production de créations originales qu'en numérisation de l'offre existante.

Elle veillera aussi à soutenir l'innovation et l'exploration des marchés numériques, afin de répondre à la nécessité d'appuyer la recherche et le développement d'œuvres numériques et de permettre la production de projets novateurs pour développer de nouveaux marchés.

Nos acquis

Dès 2007-2008, la SODEC offrait du soutien pour adapter les contenus au numérique dans le domaine de la musique, où près de 5 M$ en subventions ont été octroyés à ce jour pour des activités de production, de promotion et de diffusion numériques. Depuis 2008-2009, les entreprises du domaine du livre ont reçu un peu plus de 725 k$ pour la numérisation des livres et le développement de portails collectifs comme l'entrepôt Anel/De Marque et Rue des libraires.com. Pour l'édition de livres, on a évalué à 0,6 M$, au cours des trois prochaines années financières, l'élargissement du crédit d'impôt aux dépenses d'édition en version numérique des livres à être publiés.

La SODEC a aussi mené une vaste consultation auprès du milieu culturel en vue de recommander à la ministre de la Culture et des Communications des priorités d'action dans une stratégie québécoise du numérique. Les constats établis lors de ces consultations ont clairement démontré l'urgence d'agir, et le milieu culturel s'attend de façon imminente à l'adoption d'un plan d'action. Le rapport Porte grande ouverte sur le numérique propose un plan sur trois fronts : rattraper, bâtir et innover. Le Québec doit combler le retard qu'il a pris dans l'offre de contenu et dans l'exploitation des outils de promotion et de diffusion. Il doit faciliter la création et la diffusion de contenus originaux, en particulier de langue française, conçus pour l'espace numérique ou adaptés à cet espace et, finalement, il doit stimuler le développement de contenus innovants, d'applications ou de services inédits dont les retombées profiteront à la collectivité.

Axe 1.1 : La migration vers le numérique

Objectifs	Cibles et indicateurs
1.1.1 Encourager la création et l'offre de produits culturels en tenant compte de l'évolution technologique	**Cible** : Augmentation du nombre de projets acceptés* **Indicateur** : Taux d'accroissement du nombre de projets à forte teneur en numérique acceptés grâce aux ajustements apportés aux mesures d'aide
1.1.2 Soutenir l'innovation et l'exploration des marchés numériques ***Puisqu'il s'agit de mettre en place de nouvelles mesures, les taux d'accroissement seront chiffrés à partir de l'année 2014-2015.***	**Cible** : Augmentation du nombre de projets acceptés* **Indicateur** : Taux d'accroissement du nombre de projets acceptés qui visent l'innovation et l'exploration des marchés numériques

Axe 1.2 : L'essor des entreprises culturelles

Afin de réaliser pleinement son mandat, la Société doit faire un effort supplémentaire et compléter sa palette d'outils d'intervention dans le secteur des métiers d'art. Ce domaine est constitué de nombreuses micro-entreprises et de travailleurs autonomes. L'artisan-entrepreneur doit assumer plusieurs rôles à la fois, créateur, producteur, distributeur, voire détaillant lorsqu'il donne accès à son atelier. Afin de les appuyer adéquatement, la SODEC analysera divers scénarios de mesures fiscales pour recommander au ministère des Finances de mettre en place un crédit d'impôt adapté.

De plus, la SODEC offrira à ses clients un nouvel outil bancaire de microcrédit afin d'appuyer le développement de leur marché.

Au cours des années, plusieurs entreprises culturelles sont devenues prospères et ont acquis une réputation qui dépasse nos frontières. Dans un avenir rapproché, certains de leurs dirigeants atteindront l'âge de la retraite. Il importe donc que ces entreprises assurent leur relève.

Ces facteurs motivent la Société à se préoccuper de l'état de la relève entrepreneuriale et du risque de voir certaines entreprises culturelles québécoises rachetées par des intérêts étrangers.

Dans un esprit de continuité, la SODEC entend accroître l'éventail des mesures pour encourager l'entrepreneuriat afin de permettre la croissance des entreprises culturelles et de stimuler leur dynamisme. Elle veillera à encourager la relève émergente et les jeunes entreprises (5 à 10 ans d'existence).

Nos acquis

La SODEC cumule près de 35 années d'expertise dans le développement des entreprises culturelles puisque la SODICC, ancêtre de la banque d'affaires, et le premier Institut québécois du cinéma ont vu le jour en 1978. En 1995, la SODEC était créée grâce à une fusion et au transfert des enveloppes consacrées aux domaines de la musique et des variétés, du livre et de l'édition spécialisée et des métiers d'art. Toutes ces années ont été consacrées à soutenir les entreprises afin qu'elles participent pleinement à l'éclosion et au dynamisme de véritables industries culturelles. De nouvelles formes de soutien ont été imaginées comme l'aide remboursable, pour aider les jeunes entreprises à développer leurs activités culturelles et commerciales. Nos acquis reposent aussi sur le dialogue constant que nous avons avec nos clientèles, ce qui nous permet d'être attentifs à leurs préoccupations et de collaborer à la recherche de solutions.

Axe 1.2 : L'essor des entreprises culturelles

Objectif	Cible et indicateur
1.2.1 Accroître l'éventail des mesures pour encourager l'entrepreneuriat	**Cible** : Mise en place de deux nouvelles mesures. • Programme de microcrédit • Processus de veille sur la propriété québécoise des entreprises et la relève entrepreneuriale **Indicateur** : Nombre et nature des mesures mises en place pour encourager l'entrepreneuriat culturel

Axe 1.3 : Place-Royale, lieu d'histoire et de vie

Afin d'assurer la renommée de Place-Royale, de son patrimoine bâti et de la qualité de son milieu de vie, il est essentiel d'assurer un financement stable et adéquat qui réponde aux besoins présents et futurs des citoyens : résidents, commerçants, visiteurs, touristes et organismes.

Le fait de raffermir la vocation commerciale de Place-Royale et d'optimiser les revenus de location permettrait de consolider la vie urbaine de ce quartier historique de la basse-ville. Graduellement, les revenus supplémentaires pourraient servir à rénover d'autres édifices historiques.

Le potentiel de Place-Royale comme lieu de vie agréable et attrayant pour les citoyens n'est pas entièrement exploité. Entre autres, un meilleur aménagement de l'accès par la mise en valeur de la Batterie Royale aurait sans doute un effet favorable sur la fréquentation.

Afin de poursuivre son action de mise en valeur, la SODEC désire encourager l'appropriation de Place-Royale par les citoyens en améliorant son accessibilité afin d'assurer la pérennité des lieux et de faire de Place-Royale un lieu de vie dynamique et culturel pour tous.

Nos acquis

En 2009-2012, une fois accomplie l'œuvre de restauration de Place-Royale, la Société s'est donné pour objectif de mettre en valeur ce quartier historique à Québec sur la base de nouveaux partenariats culturels et ententes commerciales. Le plan d'action visait à ce que les citoyens s'approprient Place-Royale comme milieu de vie et qu'ils fréquentent plus souvent ce quartier, que son positionnement commercial soit mieux défini et, enfin, que les actions s'inscrivent en synergie avec un ensemble de partenaires.

Axe 1.3 : Place-Royale, lieu d'histoire et de vie

Objectif	Cible et indicateur
1.3.1 Accroître l'accessibilité à Place-Royale pour permettre aux citoyens de mieux s'approprier le lieu	**Cible** : Début des travaux d'ici 2016 **Indicateur** : Degré d'avancement des travaux de mise en valeur de la Batterie Royale

ENJEU 2
ACCÈS ET RAYONNEMENT DES PRODUITS CULTURELS QUÉBÉCOIS

ORIENTATION 2 : SOUTENIR LA COMMERCIALISATION ET LE RAYONNEMENT DES PRODUITS CULTURELS QUÉBÉCOIS SUR LES MARCHÉS NATIONAL ET INTERNATIONAUX

Axe 2.1 : La diffusion

Les modes de consommation des produits culturels évoluent continuellement, et il faut adapter en conséquence les stratégies de promotion et de mise en marché. Les distributeurs et les diffuseurs sont obligés d'intensifier leurs efforts pour que les œuvres culturelles québécoises se démarquent de la concurrence et joignent leurs publics. De plus, l'argent et le temps dont disposent les consommateurs pour la culture sont limités et ces derniers tendent à investir davantage leur argent dans les appareils technologiques.

La culture, partie intégrante de notre identité nationale, enrichit au quotidien la vie des Québécois, et elle doit être davantage fréquentée par les citoyens de toutes les régions. Améliorer la visibilité et l'accessibilité à la culture d'ici participe à la survie économique des créateurs et de toute une industrie. La renommée de nos artistes hors de nos frontières et notre dynamisme culturel profitent à toute la société et cela participe activement à la reconnaissance du savoir-faire québécois sur l'échiquier mondial.

Devant la nécessité d'intensifier la visibilité et la disponibilité des œuvres sur le territoire national et international, la Société appuiera les entreprises qui explorent de nouvelles avenues, et surtout celles qui diversifient et intensifient la promotion et la mise en marché des produits culturels, dans les lieux de vente, tant physiques que numériques.

Encourager les solutions collectives de diffusion et de mise en marché rendra les entreprises québécoises plus concurrentielles devant les multinationales. Le Québec ne peut risquer de voir ses produits culturels marginalisés sur son propre territoire.

Afin de maximiser la présence et le rayonnement des œuvres québécoises sur le territoire national et sur les marchés internationaux, la SODEC entend mobiliser les entreprises afin qu'elles accroissent ou diversifient les moyens de promotion des produits culturels québécois.

Nos acquis

La SODEC dispose de programmes et de volets d'aide voués à la promotion et à la diffusion des œuvres. Plus de 21 % de l'enveloppe globale des programmes d'aide sélective y sont consacrés annuellement. Quelques exemples : en 2011-2012 ont été soutenus 179 spectacles, comportant 2 351 représentations; le transport de livres de 59 librairies ; la mise en marché de 56 films et 16 festivals.

La SODEC a déjà contribué au développement de solutions collectives de promotion et de mise en marché dans le domaine du livre en soutenant l'agrégateur ANEL-De Marque, qui commercialise les livres numériques, et Rue des libraires.com, mis en ligne par les librairies indépendantes pour la vente de livres papier et numériques.

Axe 2.1 : La diffusion

Objectif	Cible et indicateur
2.1.1 Mobiliser les entreprises afin qu'elles accroissent ou diversifient les moyens de promotion des produits culturels québécois	**Cible** : Au moins deux groupes de travail menés au 31 mars 2016 **Indicateur** : Nombre de groupes de travail menés en collaboration avec la clientèle à propos de ses pratiques et de ses besoins actuels

Axe 2.2 : L'exportation

Exporter permet aux entreprises désireuses de poursuivre leur croissance d'accéder à de nouveaux marchés et à de nouvelles sources de financement, ainsi que d'amortir leurs coûts de production. Cela permet aussi de prolonger la durée de vie des œuvres et d'en améliorer les perspectives de rentabilité. La facilité des échanges mondiaux intensifie la concurrence locale, ce qui pousse les pays producteurs à rechercher de nouveaux marchés. Et la stratégie du Québec ne diffère pas sur ce point.

Les activités de rayonnement culturel, par l'entremise de représentations promotionnelles en musique, d'expositions en métiers d'art, de foires du livre ou de présentations de films dans les festivals, ouvrent la voie à des occasions d'affaires, font la renommée des écrivains, cinéastes, artistes et artisans et sont de puissants leviers dans les relations internationales.

La multiplication des événements internationaux, ainsi que l'accroissement et l'importance de l'activité internationale pour plusieurs entreprises québécoises appellent à une réflexion actualisée sur l'intervention de la SODEC et au développement d'une intelligence d'affaires à l'interne. Chaque domaine culturel nécessite une stratégie adaptée à ses marchés cibles et à sa propre dynamique. Et, chacune

des vitrines qu'offrent les événements culturels doit être exploitée pour faire valoir l'ensemble des talents soutenus par la Société.

La SODEC veillera à optimiser ses interventions sur les marchés hors Québec. Elle explorera de nouvelles avenues en s'appuyant sur les marchés les plus porteurs afin de maximiser les retombées des présences collectives sur les marchés étrangers. Elle intensifiera ses activités de coopération internationale et de concertation afin d'établir des partenariats avec des institutions internationales, comme le Centre national de la cinématographie (CNC) en France. La Société développera aussi des partenariats avec des entités gouvernementales, comme le ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur, et avec son réseau de bureaux du Québec à l'étranger, pour des activités conjointes au plan international et pour stimuler la coproduction et la codistribution. Des accords de partenariats avec des organisations privées seront signés pour assurer la présence québécoise à certains événements, comme c'est le cas avec M pour Montréal pour South by Southwest. La Société entend aussi nouer des liens avec ses vis-à-vis provinciaux, comme la Société de développement des médias de l'Ontario (OMDC), Creative BC, Manitoba Film and Music ou Film Nova Scotia, et unir ses efforts à ceux du Fonds Capital Culture Québec afin d'explorer de nouvelles occasions de coproduction pour de nouveaux marchés. On encouragera les clientèles à utiliser de façon plus intensive les nouvelles technologies.

Nos acquis

La SODEC injecte annuellement plus de 9 % de ses enveloppes consacrées aux programmes d'aide, en soutien à l'exportation et au rayonnement culturel. Elle soutient la présence collective des entreprises sur différents marchés et événements, et elle voit depuis plusieurs années au rayonnement des œuvres culturelles et des entreprises d'ici. Ainsi, elle organise Cinéma du Québec à Paris où l'on présente au public parisien les films de l'année, ainsi que des ateliers de musique ou de littérature touchant le cinéma. La SODEC assure aussi une présence québécoise dans plusieurs marchés d'importance, comme Cannes en cinéma, Francfort et Paris en édition, MIDEM en musique ou le SOFA à Chicago en métiers d'art, pour ne nommer que ceux-là. La SODEC a rapatrié l'opération de ses présences collectives au MIPCOM et au MIP-TV, prélude à l'optimisation de ses interventions sur les marchés de la télévision. De plus, elle soutient annuellement plus de 150 tournées de spectacles de variétés au Canada et à l'étranger. Enfin, elle verse aux entreprises de l'aide directe pour le développement d'occasions d'affaires sur les marchés internationaux.

Après avoir réalisé un bilan de son Programme d'aide à l'exportation et au rayonnement culturel, la SODEC s'est dotée d'une stratégie internationale qui guidera ses actions, entre autres sur les marchés qu'elle entend exploiter au cours des prochaines années.

Axe 2.2 : L'exportation

Objectif	Cible et indicateur
2.2.1 Optimiser les interventions de la SODEC sur les marchés hors Québec	**Cible** : Mise en place du processus au 31 mars 2015 **Indicateur** : Degré d'avancement de la mise en place d'un processus évaluant la participation, la satisfaction et la performance de la clientèle lors des événements internationaux organisés par la SODEC

ENJEU 3

AMÉLIORATION CONTINUE DE L'EFFICACITÉ ET DE LA QUALITÉ DES SERVICES

ORIENTATION 3 : AMÉLIORER LA GOUVERNANCE ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Axe 3.1 : La gouvernance

Le virage numérique, la situation budgétaire et la croissance du nombre de projets déposés par les entreprises culturelles posent de grands défis à la SODEC. Soumise aux contraintes budgétaires et aux objectifs de réduction de la taille de l'État, la Société doit revoir ses processus administratifs afin d'en améliorer l'efficience et elle doit miser sur le développement des ressources informatiques pour accélérer le traitement des dossiers, ainsi que pour maintenir sa rigueur d'analyse et de suivi des résultats. La gestion selon les résultats exige de produire de l'information factuelle sur une base permanente et cherche à renforcer le cadre de décision ainsi qu'à rendre plus fluide la communication interne. On réalisera un sondage sur la satisfaction de la clientèle.

La SODEC veillera à améliorer les processus administratifs et l'organisation du travail afin de les rendre plus efficaces et de permettre de développer de façon optimale les systèmes d'information de gestion. On réalisera un travail de documentation et de révision des processus administratifs.

La Société s'assurera d'enrichir son cadre décisionnel en améliorant la collecte et le traitement des données sur les résultats de ses interventions. Elle appuiera la prise de décision et le suivi des retombées de ses programmes par des outils d'évaluation, des analyses statistiques et un cadre d'indicateurs de résultats. Cela obligera la SODEC à étendre le spectre des données qu'elle recueille sur les résultats de ses programmes et de ses interventions, et d'en faciliter l'accès et le traitement. L'objectif a aussi pour but d'améliorer de façon constante la qualité des échanges avec le Conseil national du cinéma et de la production télévisuelle, les commissions consultatives et le conseil d'administration, afin que la SODEC en tire un meilleur profit.

La SODEC poursuivra sa collaboration avec le Ministère et ses directions régionales pour convenir d'orientations communes en matière de culture et de communications et pour favoriser les échanges avec les partenaires territoriaux. De plus, la SODEC maintiendra sa veille sur les industries culturelles, plus particulièrement sur les tendances dans les marchés numériques, et sa collaboration avec l'Observatoire de la culture et des communications.

Nos acquis

Afin d'adapter sa gestion aux normes en vigueur, la SODEC s'est dotée de nouvelles règles de gouvernance. Elle a pris les mesures nécessaires pour atteindre l'équilibre financier, mettre fin à son déficit structurel et résorber d'ici le 31 mars 2017 son déficit cumulé. Une de ces mesures consiste à augmenter ses revenus autonomes en majorant les honoraires des mesures fiscales de crédit d'impôt, et ce, en conformité avec les principes de la Politique de financement des services publics. En augmentant le capital de la SODEC, on augmentera aussi les activités de la banque d'affaires et, par conséquent, ses revenus d'intérêt sur prêts.

La SODEC a adopté et mis en œuvre une politique de suivi et d'évaluation de programmes, un plan de gestion des risques, un plan directeur des ressources informationnelles et un plan de communication. Elle poursuit une veille sur les industries culturelles et collabore avec l'Observatoire de la culture et des communications, plus précisément dans le cadre de la réalisation du cycle d'enquêtes quinquennal sur les professions artistiques. Forte de ces acquis, la SODEC peut poursuivre sa modernisation et tendre vers une véritable gestion en fonction des résultats.

Axe 3.1 : La gouvernance

Objectifs	Cibles et indicateurs
3.1.1 Améliorer les processus administratifs et l'organisation du travail	**Cible** : Révision de 80 processus au 31 mars 2016 **Indicateur** : Nombre de processus prioritaires documentés et révisés
3.1.2 Enrichir le cadre décisionnel de la SODEC	**Cible** : Mise en place du processus au 31 mars 2014 **Indicateur** : Date de mise en place d'un processus de tableau de bord de gestion publié semestriellement

Axe 3.2 : Les ressources humaines

La SODEC développera une culture de la reconnaissance des ressources humaines en se concentrant sur l'intégration à l'emploi, le développement des compétences, le partage de l'information et la participation à l'organisation du travail.

Pour assurer un succès à long terme, il faut que le partage de l'information et l'amélioration continue des compétences du personnel provoquent la participation. Une meilleure concordance entre les exigences des emplois et les compétences professionnelles devrait améliorer la gestion et l'organisation du travail, tout en permettant au personnel de relever des défis stimulants et de développer un sentiment d'appartenance.

Aussi, il faut constamment mettre à jour les connaissances du personnel sur les nouveaux modes de création, de production et de mise en marché pour que la SODEC puisse soutenir efficacement le développement des entreprises culturelles dans un contexte d'évolution technologique continue.

La Société s'efforcera donc d'améliorer les compétences de son personnel dans tout ce qui touche les nouvelles approches de création, de production et de mise en marché, et de maintenir à jour ces compétences afin de bien accompagner ses clientèles et de les soutenir.

Nos acquis

La SODEC dispose d'un mécanisme d'évaluation et de développement des compétences du personnel, ce qui lui permet d'analyser l'efficacité du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle.

Afin d'élaborer un plan de relève pour le personnel, la Société a procédé à l'analyse de la situation actuelle parmi ses employés pour en dresser un portrait global et déterminer spécifiquement les postes vulnérables. Ce plan servira également à proposer, à faire progresser et à maintenir en emploi les employés de la relève afin qu'ils soient en mesure d'accéder aux postes à pourvoir, conformément aux objectifs actuels et futurs de l'organisation.

Par ailleurs, la Société peut compter sur une main-d'œuvre stable, qui a peu fluctué au cours des dernières années. Le pourcentage de main-d'œuvre volatile que constituent les 20-35 ans est également très faible.

Axe 3.2 : Les ressources humaines

Objectifs	Cible et indicateur
3.2.1 Améliorer l'expertise du personnel dans tout ce qui touche les nouvelles approches de création, de production et de mise en marché au sein de la SODEC	**Cible** : Moyenne de cinq séances de formation par année **Indicateur** : Nombre de séances internes de formation en lien avec le secteur numérique