

Habo

CULTURE MONTRÉAL

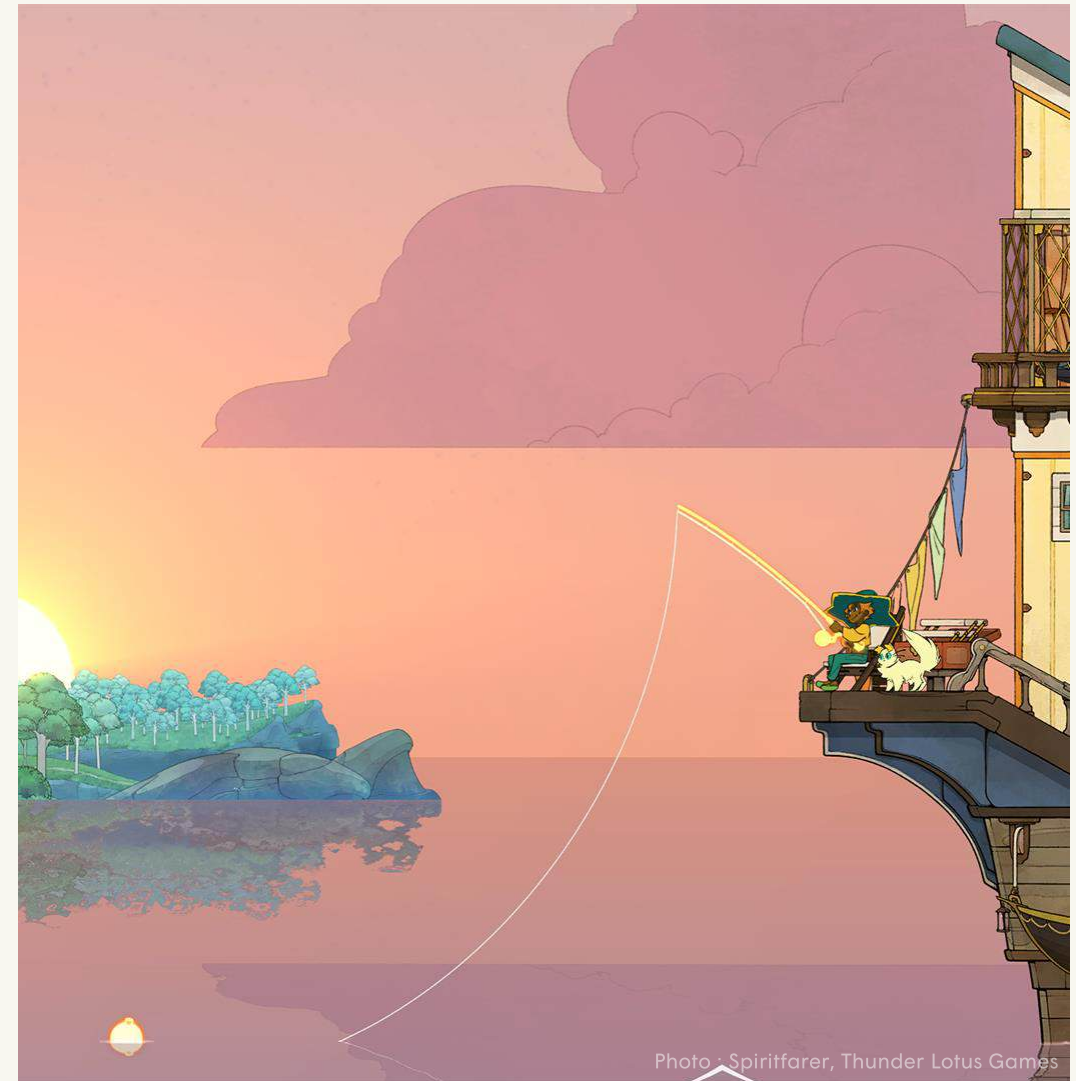
Étude sur le regroupement du secteur
des arts et de la créativité numériques

Mai 2022

Version finale

Table des matières

Sommaire exécutif	<u>3</u>
Introduction	<u>10</u>
Perspective stratégique	<u>24</u>
Introspection et extrospection	<u>25</u>
Analyse de modèles comparables	<u>60</u>
Implications et recommandations	<u>89</u>
Annexes	<u>122</u>



Habo

Sommaire exécutif

Sommaire exécutif (1/6)

Contexte de l'étude

Le Québec profite d'un tissu créatif et d'un savoir-faire exceptionnel en créativité numérique. Le secteur des arts et de la créativité numériques est cependant très morcelé. On y retrouve plusieurs associations industrielles, des accélérateurs et des incubateurs ainsi que différentes structures de financement et d'investissement. De plus, le secteur est marqué par une grande hétérogénéité. Les entreprises du secteur partagent des enjeux communs qui limitent la création de valeur et les retombées économiques pour le territoire.

Dans ce contexte, Culture Montréal a lancé une réflexion qui vise à explorer le potentiel de fédérer le secteur sous la forme d'un regroupement permettant d'accélérer la croissance des entreprises créatives, de renforcer leur position à l'échelle internationale et de faciliter la création de propriétés intellectuelles. L'étude s'intéresse à trois questions :

1. Quel est l'intérêt des acteurs du milieu pour un regroupement du secteur et quelle devrait être sa raison d'être?
2. Quels devraient être le positionnement, les priorités et le modèle d'affaires et opérationnel d'un regroupement?
3. Quels seraient les facteurs clés de réussite en matière d'adhésion et de viabilité du modèle?

Pour les fins de cette étude, nous divisons le secteur des arts et de la créativité numériques en quatre principaux sous-secteurs. Cependant, le secteur doit être vu comme un écosystème intégré dans lequel tous les acteurs jouent un rôle essentiel – des firmes de création et de production aux artistes, en passant par les associations sectorielles, les incubateurs et accélérateurs, les institutions, les pôles d'enseignement et de formation, etc.

1. Jeux vidéo
2. Effets visuels et animation
3. Expériences numériques (incluant la réalité virtuelle/augmentée/mixte, les expériences immersives et interactives, les expériences pour appareils mobiles/ordinateurs/tablettes, les univers sonores et les produits interactifs)
4. Arts numériques

Sommaire exécutif (2/6)

Le secteur des arts et de la créativité numériques

Le secteur de la créativité numérique est significatif d'un point de vue économique pour le Québec. Il rassemble près de 500 entreprises, génère 2,5 milliards de dollars de revenus et totalise près de 24 000 emplois. À l'échelle mondiale, l'industrie représente près de 200 milliards de dollars américains.

Les quatre sous-secteurs de la créativité numérique sont relativement disparates du point de vue de la génération de revenus. Les jeux vidéo représentent 57 % du secteur (1,4 milliard de dollars), contre 28 % pour les effets visuels et l'animation, 15 % pour les expériences numériques et 1 % pour les artistes et les organismes en arts numériques.

Le secteur des arts numériques est complexe à quantifier. Pour le cycle annuel 2019-2020, on décompte 189 acteurs soutenus directement par les sources de soutien public consacrées au secteur, pour un total de 15 millions de dollars de revenus annuels autonomes et d'aide. Cependant, le nombre total d'artistes numériques au Québec est très supérieur et multidimensionnel (artistes professionnel·le·s, artistes entrepreneur·e·s, artistes chercheur·euse·s, etc.). Leur impact est économique, mais aussi social, culturel ou de rayonnement.

Le secteur est caractérisé par un grand nombre de similarités entre les différents acteurs. La très grande majorité des entreprises sont de petites ou moyennes organisations, qui tirent essentiellement leurs revenus de la prestation de services (90 % des revenus des producteurs d'effets visuels et d'animation; 74 % des revenus des producteurs d'expériences numériques). 82 % de ces entreprises sont situées dans la grande région de Montréal.

Cependant, la contribution économique des organisations du secteur est inégale : 20 % des principaux acteurs génèrent plus de 84 % des revenus. Les sous-secteurs des jeux vidéo et des effets visuels sont largement dominés par les entreprises étrangères (respectivement 13 % et 30 % des entreprises pour 71 % et 54 % des revenus).

Autant en matière de revenus que du nombre d'emplois, le secteur de la créativité numérique se positionne favorablement par rapport à d'autres industries structurées au Québec sous forme de grappes sectorielles. Il est de taille comparable aux secteurs de la mode, de l'aluminium ou des transports électriques et intelligents. Il se différencie toutefois par le fait qu'une grande partie de sa chaîne de valeur est concentrée localement.

Sommaire exécutif (3/6)

Enjeux du secteur

Les 70 entrevues menées avec les acteurs du secteur ainsi qu'un sondage auprès du milieu ont mis en lumière plusieurs enjeux communs à la grande majorité des sous-secteurs de la créativité numérique.

1. Main-d'œuvre : enjeu structurel et critique en matière d'accès aux talents, de formation et de concurrence salariale.
 2. Financement : sources de financement multiples, mais parfois complexes, qui soutiennent principalement des projets, et non les opérations des organisations.
 3. Gestion interne : défi de gestion et de stabilisation des organisations du secteur en raison du recoupement des enjeux de main-d'œuvre et de financement.
 4. Compréhension et valorisation du secteur : secteur complexe souffrant d'un manque de visibilité auprès des gouvernements et des institutions.
 5. Rayonnement : ressources et expertise limitées en développement et en marketing pour créer des occasions d'affaires à l'échelle internationale.
-

Perspectives d'un regroupement du secteur

Le projet d'un regroupement des arts et de la créativité numériques a reçu un accueil partagé :

- D'un côté, les acteurs du secteur reconnaissent que le secteur de la créativité numérique serait plus fort s'il était regroupé, et que ses intérêts seraient mieux représentés.
- De l'autre côté, il est difficile pour les acteurs du secteur de voir comment un regroupement pourrait profiter à un secteur aussi hétérogène.

Il existe aussi un besoin de clarifier le rôle d'un regroupement par rapport aux associations sectorielles en place, et une crainte qu'un regroupement ait des conséquences sur les acquis de certains sous-secteurs (p. ex., sur les crédits d'impôt).

Sommaire exécutif (4/6)

Comparables internationaux

Il existe un grand nombre de regroupements similaires à travers le monde, et cette étude analyse une quinzaine d'entre eux. Chaque modèle comparable est unique en soi et répond aux besoins et aux particularités de leur marché local. Il n'existe donc pas un modèle type de regroupement d'industries créatives dont le Québec peut s'inspirer.

Cependant, l'analyse de ces comparables ainsi que les entrevues menées avec ces regroupements démontrent que :

- Les comparables regroupent l'industrie créative dans sa totalité, et non seulement la créativité numérique.
- L'alignement du secteur privé et des gouvernements est essentiel à la réussite d'un regroupement.
- Une vision rassembleuse se crée à partir d'une menace commune ou d'intérêts convergents.
- Le développement, le soutien au financement, le rayonnement et la protection des propriétés intellectuelles représentent les principaux champs d'action des regroupements rencontrés.
- Leur développement s'est réalisé de façon itérative, tant sur le plan des services offerts que des secteurs couverts.
- Les regroupements travaillent, de façon générale, directement avec les associations industrielles (et non avec les entreprises et les artistes), facilitant ainsi la mobilisation du secteur.

Facteurs clés pour la réussite d'un regroupement du secteur

Pour assurer la réussite de la mise en place d'un regroupement du secteur des arts et de la créativité numériques au Québec, sept facteurs clés ont été identifiés. Parmi ceux-ci, on notera l'importance d'un leadership fort et d'une gouvernance représentative de la diversité des acteurs du secteur. Par ailleurs, il sera nécessaire de transcender les intérêts individuels et les tensions internes du secteur, tout en étant capable de démontrer rapidement la valeur d'un regroupement. Le développement du rôle et des actions de ce regroupement devrait se faire de façon itérative et tirer parti d'un financement aligné avec ses ambitions en matière d'impact. Enfin, la mise en place d'un regroupement ne pourra se faire sans le soutien politique affirmé des paliers de gouvernement.

Sommaire exécutif (5/6)

Priorités d'un potentiel regroupement du secteur

À la lumière des analyses effectuées, sept priorités se sont dégagées par rapport à un potentiel regroupement. Un regroupement viendrait compléter transversalement les actions des associations sectorielles déjà en place.

1. Valorisation du secteur auprès des différents paliers de gouvernement, et éducation des gouvernements en ce qui a trait aux particularités du secteur.
 2. Rayonnement local et international des arts et de la créativité numériques du Québec.
 3. Accompagnement des entreprises et des artistes du secteur dans la commercialisation et la découvrabilité.
 4. Alignement des acteurs (entreprises, associations, individus) sur les priorités et les orientations stratégiques du secteur.
 5. Mise en place de projets structurants transversaux (p. ex., solutions aux enjeux de main-d'œuvre du secteur).
 6. Influence sur les programmes de financement pour des projets porteurs.
 7. Maintien de la compétitivité de l'écosystème en matière d'attractivité pour les projets, les investisseurs et les talents.
-

Scénarios de regroupement

L'étude a abouti à l'identification de cinq scénarios de regroupement du secteur des arts et de la créativité numériques, qui s'étendent sur un spectre allant de modèles plus classiques ou réalistes à des modèles plus ambitieux :

1. Table de concertation entre les acteurs du secteur des arts et de la créativité numériques.
 2. Groupe de valorisation et de rayonnement de la créativité numérique.
 3. Conseil de la créativité numérique.
 4. Créneau d'excellence de la créativité numérique.
 5. Supergrappe des industries créatives.
-

Sommaire exécutif (6/6)

Recommandations stratégiques

1. Même si le projet de regroupement du secteur est complexe à réaliser, il semble essentiel de structurer et d'aligner le secteur pour affirmer la position du Québec comme un pôle créatif incontournable dans le monde. Une organisation du secteur sous un regroupement, peu importe sa forme et son modèle, doit aider les acteurs à :
 - maximiser le potentiel qu'offre la croissance internationale du secteur;
 - être équipés pour concurrencer les autres pôles créatifs du monde;
 - assurer la pérennité du secteur à long terme.
2. Deux scénarios sont recommandés par Habo selon le niveau de maturité du secteur à se regrouper, et selon la complexité de la mise en place de ces modèles par rapport à l'impact qu'ils peuvent avoir sur le secteur.
 - Un groupe de valorisation et de rayonnement de la créativité numérique est un premier pas intéressant, car il permet de fédérer les acteurs du milieu et d'aider au rayonnement du secteur – et donc de lui donner une plus grande importance ou légitimité.
 - Un conseil de la créativité numérique est le scénario le plus intéressant, car il permet de mettre en place un regroupement tout en gérant la complexité de mobiliser chaque acteur individuellement et en travaillant directement avec les associations sectorielles.
3. Un chantier de travail essentiel doit se concentrer sur la clarification du rôle de ce regroupement relativement aux associations et regroupements sectoriels en place (tant aux yeux des associations que de leurs membres).
4. La place des artistes dans un regroupement du secteur reste à discuter. Du point de vue des organisations du secteur comme des artistes eux-mêmes, il semble plus logique de développer un regroupement qui bâtit des relations serrées avec les associations et organismes artistiques, plutôt que de les intégrer directement dans ce regroupement.
5. Un déploiement en mode itératif est préconisé. Le niveau de maturité du secteur ne permet pas, aujourd'hui, la mise en place d'un modèle global. La croissance du rôle d'un regroupement se fera progressivement à travers le temps.

Habo

Introduction

Point de départ

Le Québec profite d'un tissu créatif et d'un savoir-faire exceptionnel en créativité numérique. Le secteur des arts et de la créativité numériques est cependant très morcelé. On y retrouve plusieurs associations industrielles, des accélérateurs et des incubateurs ainsi que différentes structures de financement et d'investissement. De plus, le secteur est marqué par une grande hétérogénéité – qui s'étend du jeu vidéo aux expériences multimédias, en passant par les effets spéciaux et la technologie.

Les entreprises du secteur partagent des enjeux communs qui limitent la création de valeur et les retombées économiques pour le territoire. Dans ce contexte, Culture Montréal a lancé une réflexion ambitieuse visant à fédérer le secteur sous la forme d'un regroupement permettant d'accélérer la croissance des entreprises créatives, de renforcer leur position à l'international et de faciliter la création de propriétés intellectuelles.



Photo : POP! Luminothérapie 2019-2020, Gentilhomme / Ulysse Lemerise

Le projet vise à répondre à trois questions stratégiques pour le secteur des arts et de la créativité numériques.

1. Quel est l'intérêt des acteurs du milieu pour un regroupement du secteur? Quels devraient être son rôle et sa raison d'être? Quels en seraient les avantages fondamentaux?
2. Quels devraient être le positionnement, les priorités et le modèle d'affaires et opérationnel d'un regroupement du secteur?
3. Quels seraient les facteurs clés de réussite en matière d'adhésion et de viabilité du modèle?



Pour répondre à ces questions stratégiques, Habo a déployé une méthodologie de travail organisée en quatre étapes de travail.



1.

Introspection et extrospection

- Dresser un portrait du secteur local et international
- Comprendre les modèles d'affaires et leurs points de convergence/divergence
- Déterminer les besoins, les enjeux et les motivateurs/freins à un regroupement



2.

Analyse de modèles comparables

- Analyser les principaux regroupements d'industries créatives dans le monde, et identifier des modèles aspirationnels pour un regroupement du secteur au Québec
- Analyser la performance d'autres modèles de regroupement au Québec



3.

Scénarios et hypothèses de travail

- Développer de scénarios de regroupement
- Déterminer les impératifs et les facteurs clés de succès pour chacun des scénarios
- Définir le mode de fonctionnement et d'opérationnalisation
- Cerner les actions clés requises pour chaque scénario



4.

Recommandations stratégiques

- Recommander le ou les scénario(s) privilégié(s) et la séquence d'implantation

Ce rapport d'analyse et de recommandations est structuré en deux sections principales qui couvrent le potentiel de regroupement et les besoins de financement du secteur.

1.

À haute altitude :
**Analyse stratégique du secteur des arts
et de la créativité numériques**

2.

À basse ouverture :
**Implications et recommandations relatives
à un regroupement du secteur**



Photo : The Death of – The End, Semiosphere, Brigitta Zics, Molior, Ludwig Museum, Budapest 2020 / Balázs Glódi

Cette étude a été réalisée grâce à la participation financière des organismes suivants.

VILLE DE MONTRÉAL

Représentante : Mme Catherine Lareau,
Commissaire au développement économique,
Industries créatives et culturelles, Service du
développement économique.

CULTURE MONTRÉAL

Représentante : Mme Valérie Beaulieu,
Directrice générale.

**RÉSEAU DES CONSEILS RÉGIONAUX
DE LA CULTURE**

Représentante : Mme Gabrielle Desbiens, Co-
présidente.



Photo : Cimbalom Circle, Daily tous les jours / Bertalan Soos / COLLOC

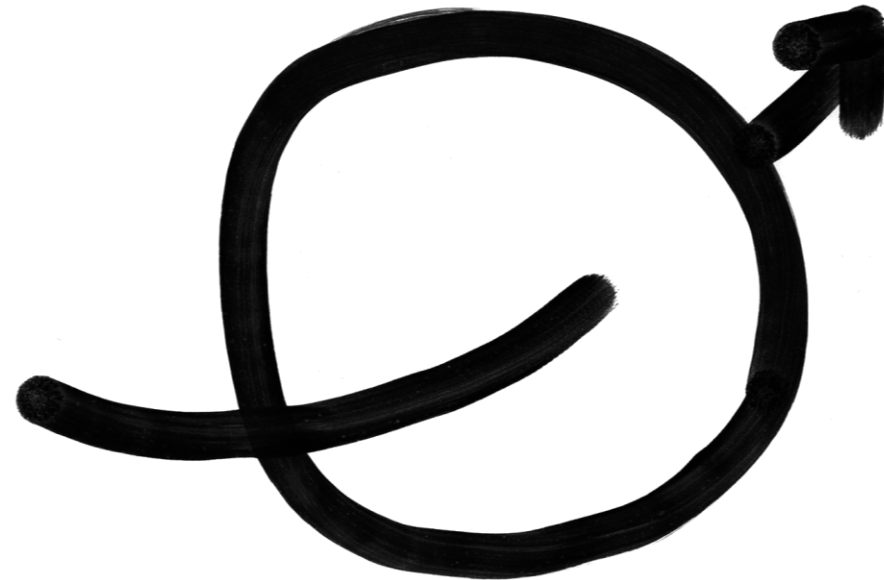
Habo

Définition du secteur et de ses sous-secteurs

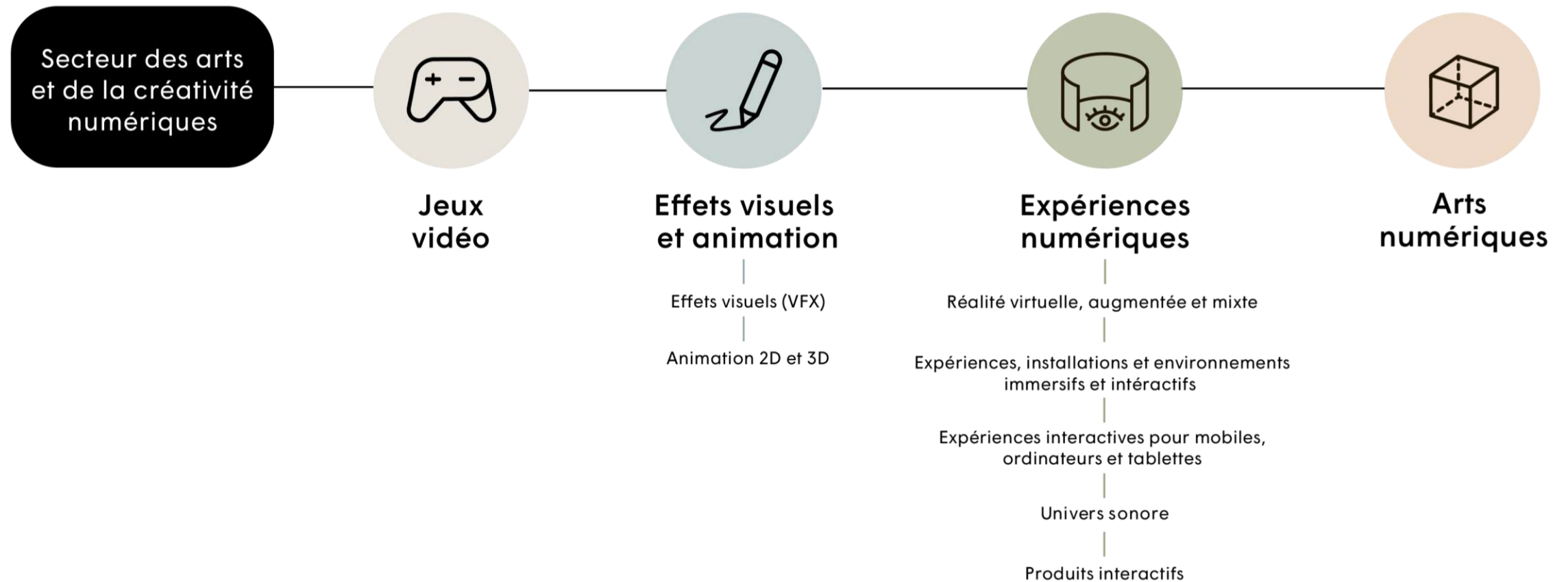
Pour circonscrire le secteur des arts et de la créativité numériques, nous utiliserons la définition suivante.

Le secteur de la créativité numérique regroupe les activités impliquant **la création et la production de contenus et d'expériences à partir d'outils informatiques et de technologies numériques.**

Il a comme objet principal l'exploration, la recherche, la création, la production, la diffusion, la promotion de biens, de services et d'activités qui présentent un contenu artistique, de divertissement ou patrimonial.



Pour les fins de cette étude, nous divisons le secteur des arts et de la créativité numériques en quatre principaux sous-secteurs.



Dans cette étude, nous distinguons trois types d'artistes que l'on retrouve à travers l'ensemble du secteur des arts et de la créativité numériques.

	ARTISTES PROFESSIONNEL·LE·S	ARTISTES ENTREPRENEUR·E·S	ARTISTES EMPLOYÉ·E·S
Définition	Artistes dont l'activité principale consiste à créer, interpréter, diffuser ou publier des œuvres ou pratiquer un art à leur propre compte, qui sont reconnu·e·s par leurs pairs de la même tradition artistique, et qui diffusent publiquement leurs œuvres dans des lieux ou contextes reconnus.	Artistes dont l'activité principale consiste à créer des œuvres ou des productions artistiques et culturelles à travers une entreprise ou un OBNL, et à commercialiser leurs œuvres via cette structure.	Artistes employé·e·s et payé·e·s par une entreprise qui bénéficie de leurs compétences artistiques et/ou techniques dans la création de ses produits, la livraison de ses services ou la recherche et développement.
Modèle	Individuel ou collectif artistique	Entreprise et/ou organisme à but non lucratif	Employé·e
Motivations	Vision artistique qui s'inscrit dans une fonction esthétique, parfois couplée avec un impact social, sociétal, critique, etc.	Vision artistique couplée d'une intention économique de commercialisation des œuvres	Vision artistique, travailler sur des projets porteurs, rémunération
Médiums utilisés	Toutes disciplines, pouvant autant être numériques que physiques, performatives ou autre	Arts visuels, pouvant autant être numériques que physiques ou performatifs	Numérique, en fonction du besoin pour lequel ils·elles sont employé·e·s
Diffusion	Institutions muséales, biennales et manifestations internationales, galeries privées, collections d'entreprises, centres d'artistes autogérés, centre de diffusion, ...	Institutions muséales, biennales et manifestations internationales, municipalités, entreprises, ...	
Source de revenus	Soutien majoritairement par le CAM, le CALQ et le CAC (revenus autonomes = environ 5-10 % des revenus totaux)	Revenus autonomes, subventions gouvernementales et autres sources de financement public	Salaires (permanent ou à contrat)
Représentation	REPAIRE	Xn Québec	Syndicats (lorsqu'applicable)

Note : il arrive qu'un·e artiste navigue d'une catégorie à l'autre. Ces catégories ne sont donc pas hermétiques ou mutuellement exclusives.

Habo

Méthodologie

Pour nourrir la réflexion stratégique sur le potentiel d'un regroupement du secteur, Habo a étudié les convergences et les divergences de l'écosystème à plusieurs niveaux.

Modèles d'affaires des acteurs québécois du secteur des arts et de la créativité numériques

- ▶ — Collecte et analyse de données secondaires
- 7 entrevues individuelles

Dynamique et chaînes de valeur du secteur mondial de la créativité numérique et du potentiel de marché pour les compagnies québécoises

- ▶ — Collecte et analyse de données secondaires
- 7 entrevues individuelles

Étude des enjeux des acteurs du secteur (compagnies, institutions, investisseurs, accélérateurs, etc.) et de leurs perspectives d'un regroupement potentiel du secteur

- ▶ — 71 entrevues individuelles
- 5 ateliers de travail
- Sondage auprès de 188 entreprises

Étude et analyse de modèles comparables au Québec (grappes et pôles, ainsi que les créneaux de compétences) et à l'international (regroupements)

- ▶ — 18 entrevues individuelles
- 5 ateliers de travail

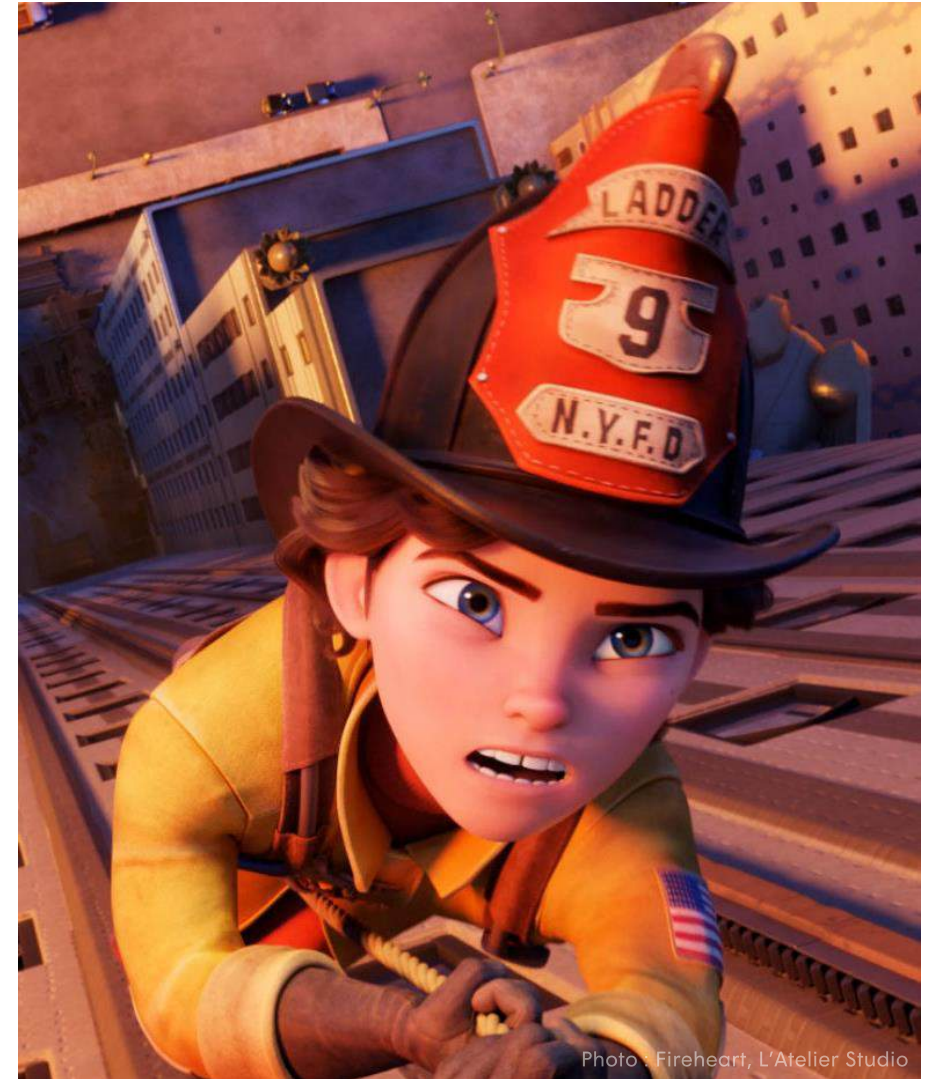


Photo : Fireheart, L'Atelier Studio

L'analyse des modèles comparables au Québec et à l'international s'est faite avec l'apport de l'équipe des regroupements suivants.

MODÈLES COMPARABLES INTERNATIONAUX

ORGANISATION	RÉGION ET PAYS
DigiBC	Colombie-Britannique (Canada)
We Create	Nouvelle-Zélande
Creative Denmark	Danemark
Flanders DC	Flandres (Belgique)
Creative Industries Council (CIC)	Royaume-Uni
Arterial Network	Plusieurs pays d'Afrique
Kreativ Kultur Berlin	Berlin (Allemagne)
Creative Scotland	Écosse (Royaume-Uni)
Creative Victoria	Victoria (Australie)

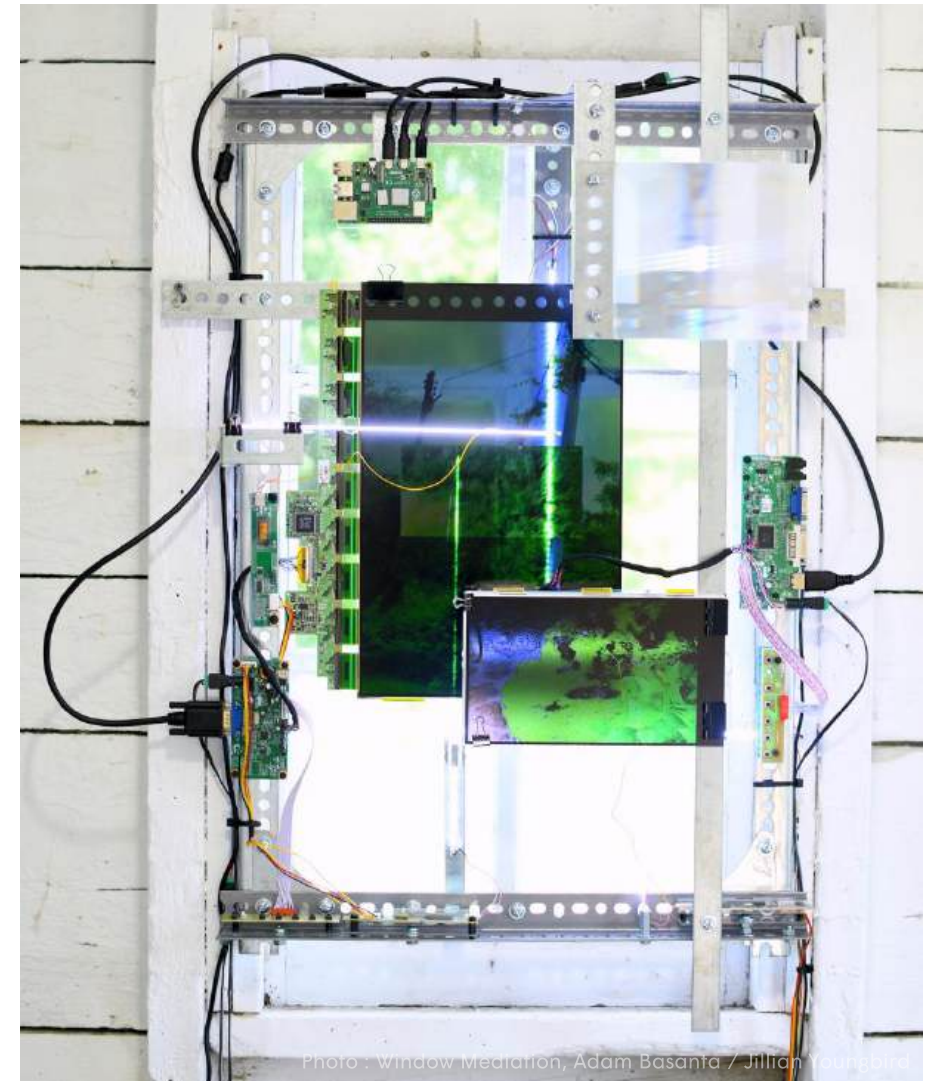
GRAPPES ET PÔLES D'EXCELLENCE

ORGANISATION	INDUSTRIE
aluQuébec	Grappe de l'aluminium
Finance Montréal	Grappe de l'industrie des services financiers du Québec
Montréal Invivo	Grappe des sciences de la vie et des technologies de la santé
Mmode	Grappe métropolitaine de la mode
Numana (TechnoMontréal)	Grappe des technologies du Québec
Propulsion Québec	Grappe des transports électriques et intelligents
ISEQ	Industrie des systèmes électroniques du Québec
RSTM	Créneau d'excellence en ressources, sciences et technologies marines
CETP	Créneau d'excellence en technologies propres

La réalisation de cette étude a été menée en proche collaboration avec le comité de pilotage du projet.

Ce comité de pilotage inclut les participants suivants :

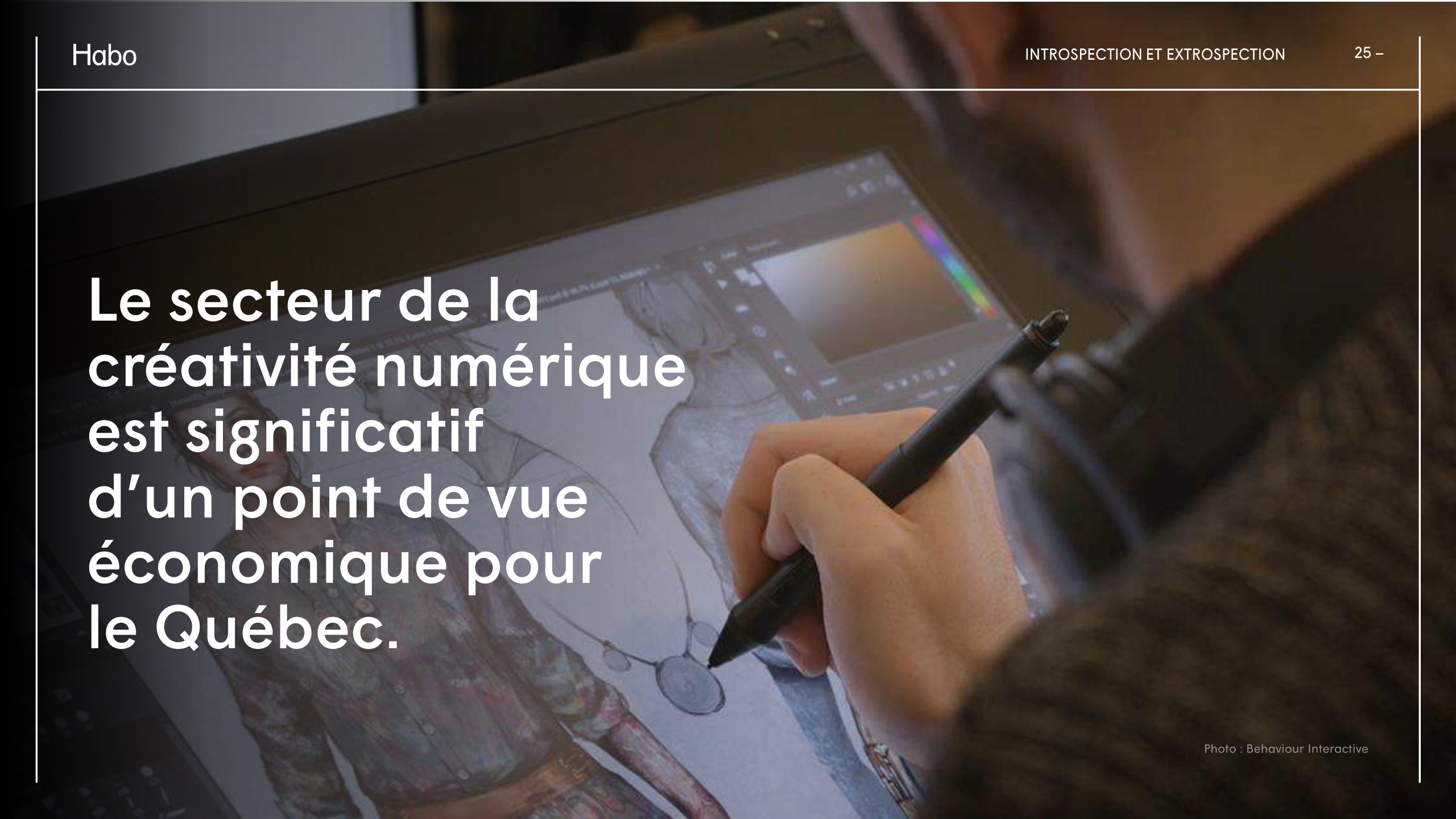
1. Brigitte Monneau, SYNTHÈSE – Pôle Image Québec
2. Daniel Bissonnette, CUBE Culture Inc.
3. Delphine Beauchamp, La Piscine MTL
4. Gabrielle Desbiens, Réseau des Conseils régionaux de la culture
5. Guillaume Anioré, Partenariat du Quartier des spectacles
6. Hugues Sweeney, Studio Thinkwell Montréal
7. Jeanne Dorelli, Zú
8. Jean-Robert Choquet, Culture Montréal
9. Julia Barbaresi, Culture Montréal
10. Lise Deville, Culture Montréal
11. Marie-Michèle Cron, Conseil des arts de Montréal
12. Myriam Achard, PHI
13. Nadine Gelly, La Guilde du jeu vidéo du Québec
14. Jenny Thibault et Sophie Couture, Xn Québec
15. Valérie Beaulieu, Culture Montréal
16. Valérie Daigneault, Bureau du cinéma et de la télévision du Québec






Haute Altitude :

PERPSECTIVE STRATÉGIQUE



**Le secteur de la
créativité numérique
est significatif
d'un point de vue
économique pour
le Québec.**

Le secteur de la créativité numérique génère 2,5 milliards de dollars de revenus et près de 24 000 emplois.

498 

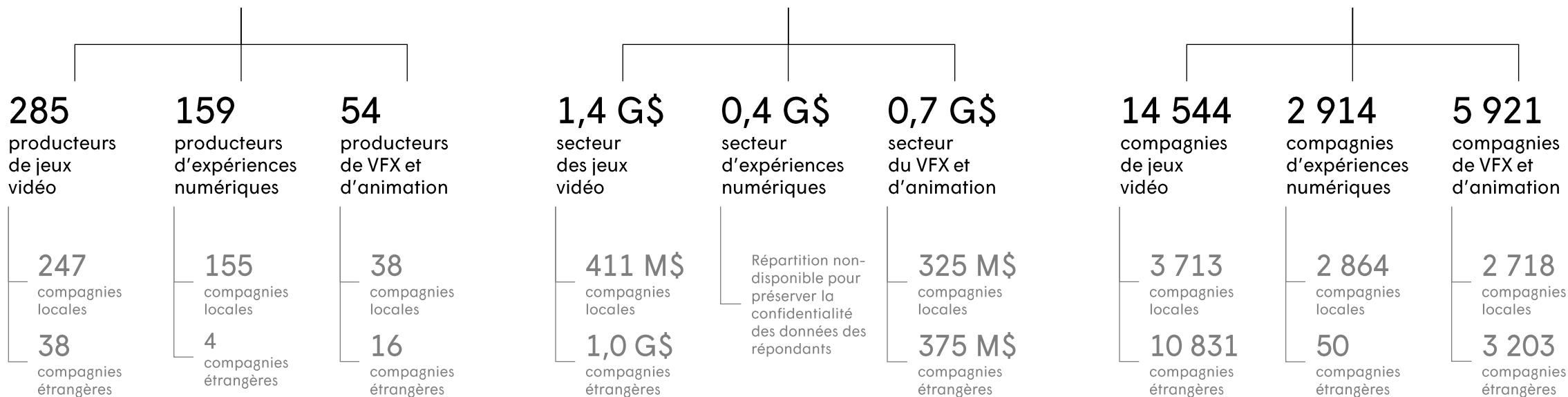
entreprises dans le secteur de la créativité numérique au Québec

2,5 G\$ 

en revenus pour le secteur de la créativité numérique au Québec


23 379 


emplois dans le secteur de la créativité numérique au Québec





Sources : Le Lien Multimédia (2021); Xn Québec (2021); La Guilde du jeu vidéo (2021); BCTQ (2021), Sondage et Analyse Habo (2020, 2021).
 Méthodologie: Nombre d'entreprises et d'emplois en 2020. Revenus selon une moyenne 3 ans 2018-2020 pour répondant-e-s au sondage, autres revenus estimés en fonction d'une projection selon le nombre d'employé-e-s.

Pour le cycle annuel 2019-2020, on décompte 189 acteurs soutenus directement par les sources de soutien public consacrées au secteur.

31 
organismes soutenus
annuellement par les conseils
des arts dans le secteur des arts
numériques au Québec


144 
artistes soutenu·e·s
annuellement par les conseils
des arts dans le secteur des arts
numériques au Québec

14 
collectifs soutenus
annuellement par les conseils
des arts dans le secteur des arts
numériques au Québec

11,7 M\$ 
en revenus annuels (revenus
autonomes et aides) pour les
organismes soutenus par les
conseils des arts dans le secteur
des arts numériques au Québec

6,3 M\$
provenant d'aide
publique

5,4 M\$
provenant de
revenus autonomes
et d'aide privée

4,0 M\$ 
en revenus annuels (revenus
autonomes et aides) pour les
artistes et collectifs soutenus par
les conseils des arts dans le
secteur des arts numériques au
Québec

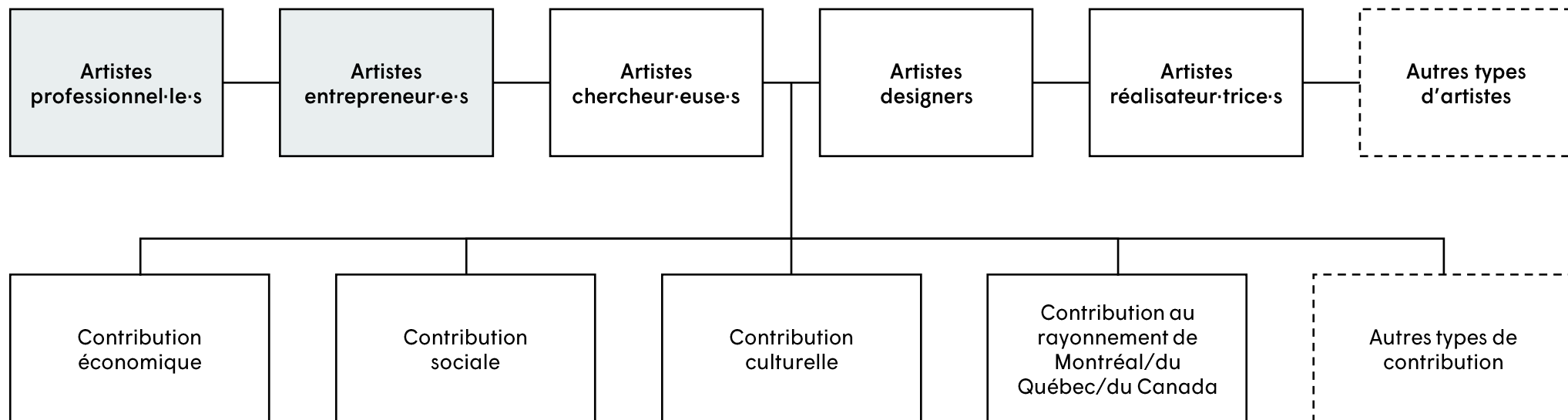
3,6 M\$
provenant d'aide
publique

0,4 M\$
provenant de
revenus autonomes
et d'aide privée

Sources : Entrevues individuelles menées par Habo en décembre 2021; Analyses Habo; Collecte de données auprès des organisations; Institut de la statistique du Québec (2019).
Note: Avec les données disponibles, il est difficile de séparer les artistes des collectifs en termes des revenus.

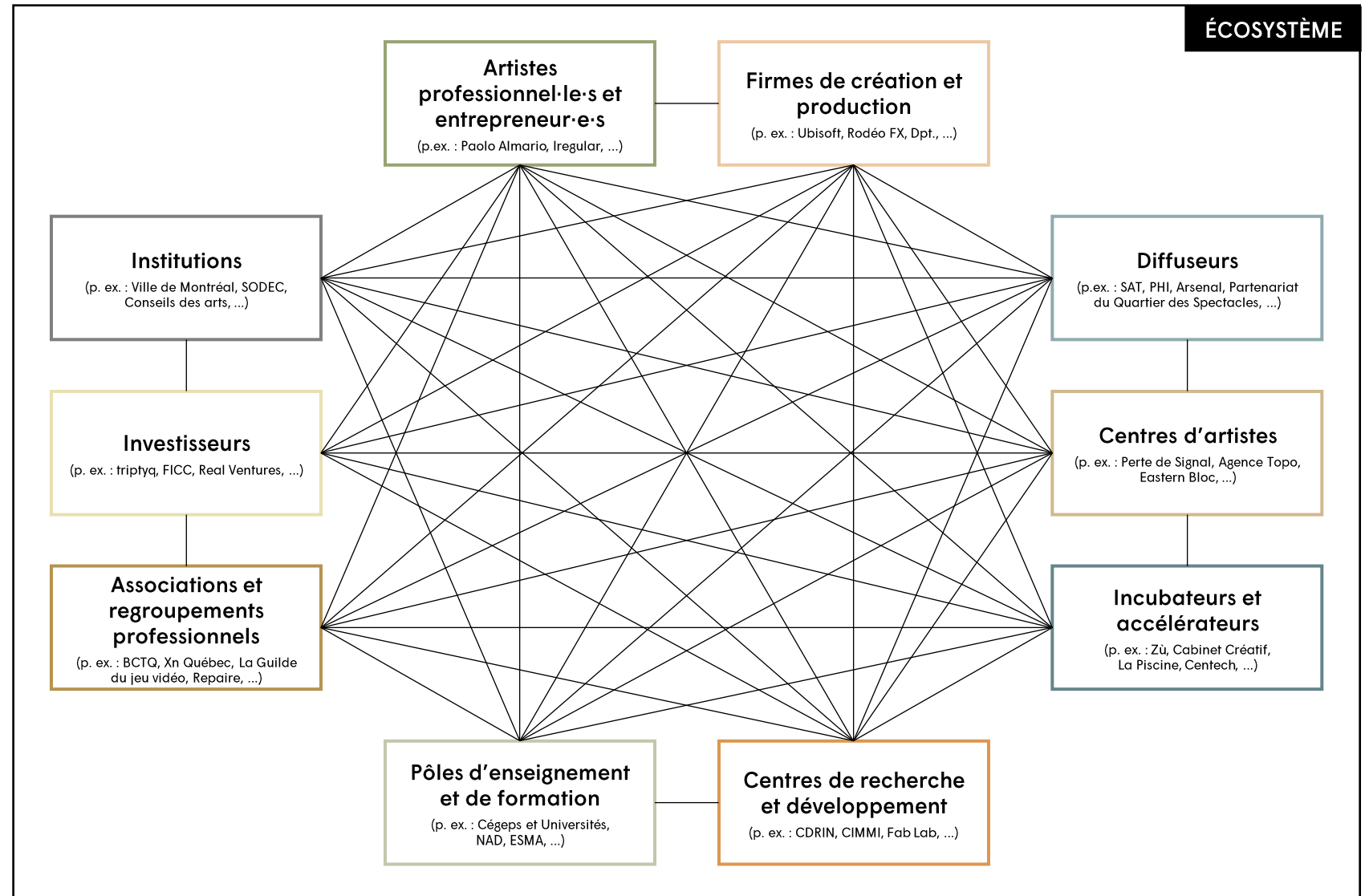
Le sous-secteur artistique ne devrait pas être uniquement regardé sur la base de son impact économique, mais aussi comme cœur créatif.

L'apport des artistes au secteur des arts et de la créativité numériques, et à la société en général, est multidimensionnel. Ce sujet fait d'ailleurs l'objet d'autres travaux menés, entre autres, par la Commission permanente Montréal numérique de Culture Montréal.



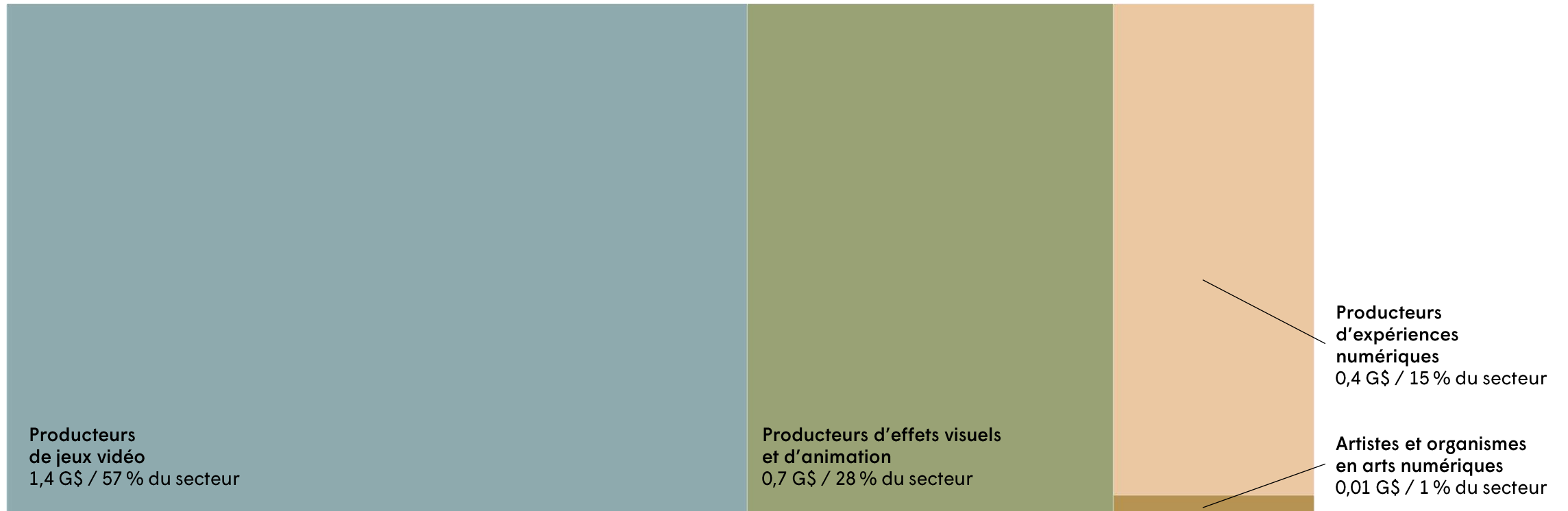
Note : Les catégories d'artistes indiquées en bleu ont été étudiées dans le cadre de cette étude, tel que le mandat avec été défini par Culture Montréal.

Le secteur des arts et de la créativité numériques est un écosystème intégré dans lequel tous les acteurs jouent un rôle essentiel.



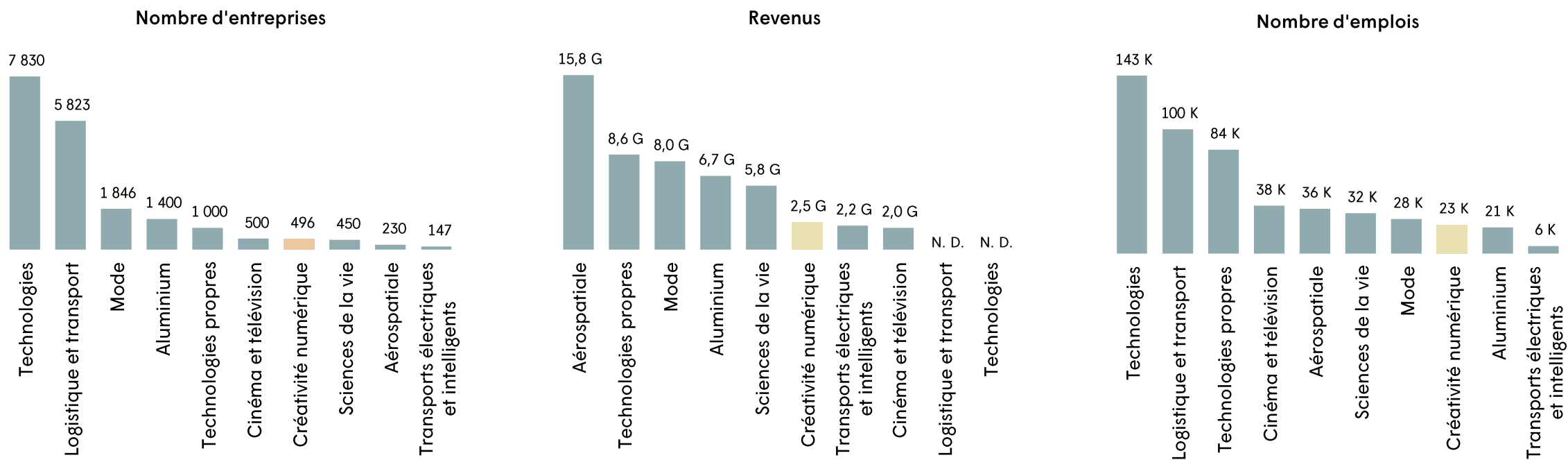
Les quatre sous-secteurs de la créativité numérique sont relativement disparates du point de vue de la génération de revenus.

Valeur québécoise des secteurs (moyenne sur 3 ans; en milliards de dollars)



Le secteur de la créativité numérique se positionne favorablement par rapport à d'autres industries structurées au Québec.

En comparant le secteur avec d'autres grappes industrielles, celui-ci se positionne derrière la mode, l'aérospatiale et l'aluminium par rapport au nombre d'entreprises, aux revenus et au nombre d'emplois.

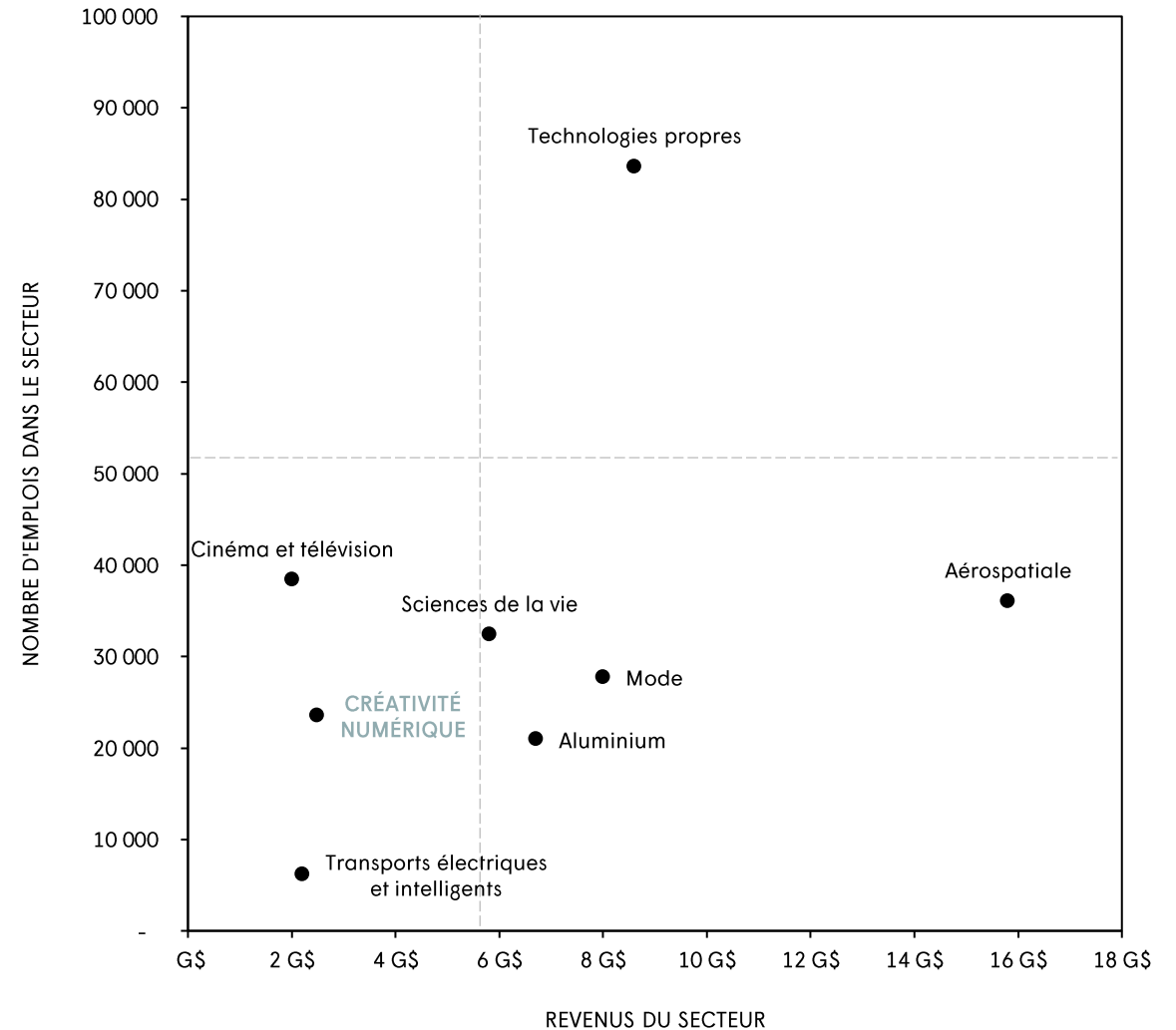


Sources : Sites des grappes industrielles de la communauté métropolitaine de Montréal.

En raison de sa taille et de son poids économique, il y aurait une possibilité de créer un regroupement du secteur de la créativité numérique.

En plus d'être significatif d'un point de vue économique et stratégique pour le Québec, le secteur se différencie également par le fait qu'une grande partie de sa chaîne de valeur se concentre localement (contrairement, par exemple, à la mode ou à l'aérospatiale).

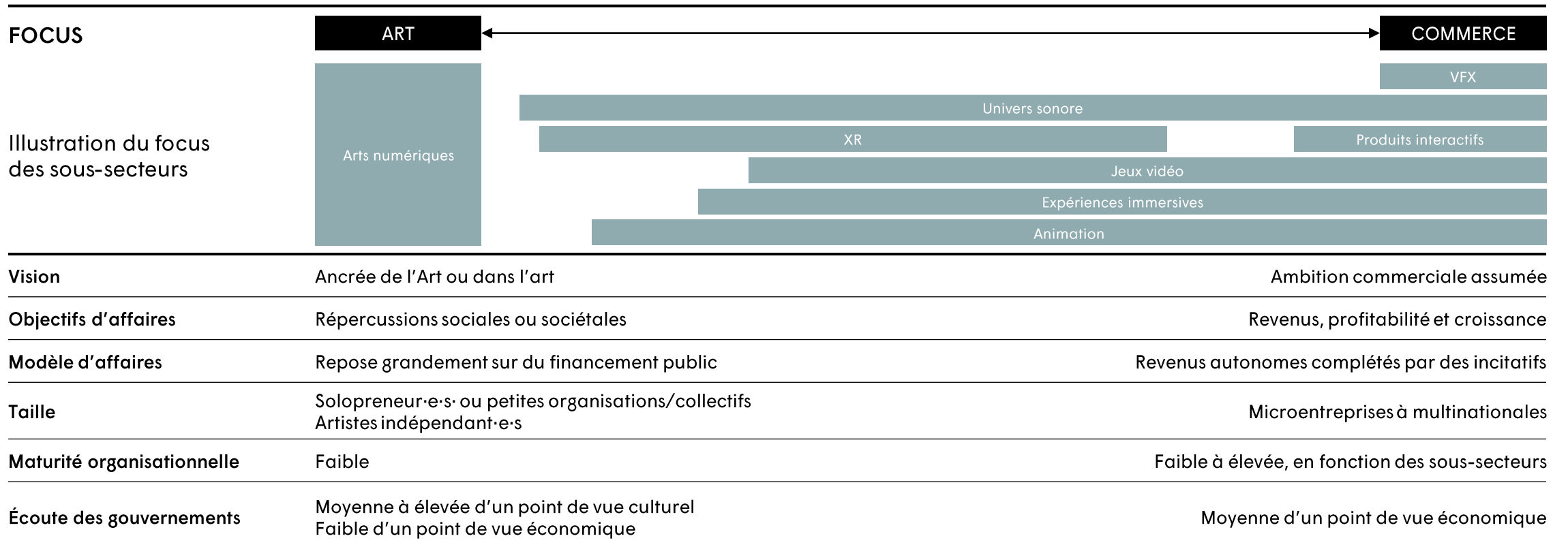
Ainsi, l'indicateur du nombre d'emplois liés au secteur est particulièrement parlant puisque l'écosystème est essentiellement local. Il comporte également de nombreuses ramifications avec d'autres secteurs et d'autres industries.



Sources : Sites des grappes de la communauté métropolitaine de Montréal.

**Le sous-secteur
des arts numériques
se distingue
des autres secteurs
à tous les niveaux.**

Les sous-secteurs de l'industrie se positionnent sur un spectre allant d'une dominante artistique à une dominante commerciale.



Sources : Entrevues individuelles menées par Habo en octobre et novembre 2021.

Les artistes ont apporté des commentaires intéressants qui ont une incidence sur leur inclusion dans un regroupement éventuel.

Statut d'artiste numérique

Plusieurs participant·e·s à l'étude se définissent comme artiste avant tout. Le choix du médium exploité peut découler de la phase de recherche. Ainsi, le statut d'artiste numérique peut être perçu comme étant réducteur par rapport à leur démarche.

Définition des œuvres

La jeune génération d'artistes désire qu'on catégorise leur œuvre selon leur nature, plutôt que d'utiliser le terme arts numériques. L'appellation arts numériques est très générale et englobe plusieurs œuvres ou parties d'œuvres. Ils·elles favorisent donc des termes comme expérience immersive ou expérience en réalité virtuelle. Selon les artistes, la grande différence entre l'industrie et l'art réside dans les paramètres de financement, de création, de production et de diffusion, et non dans l'appellation de l'œuvre.

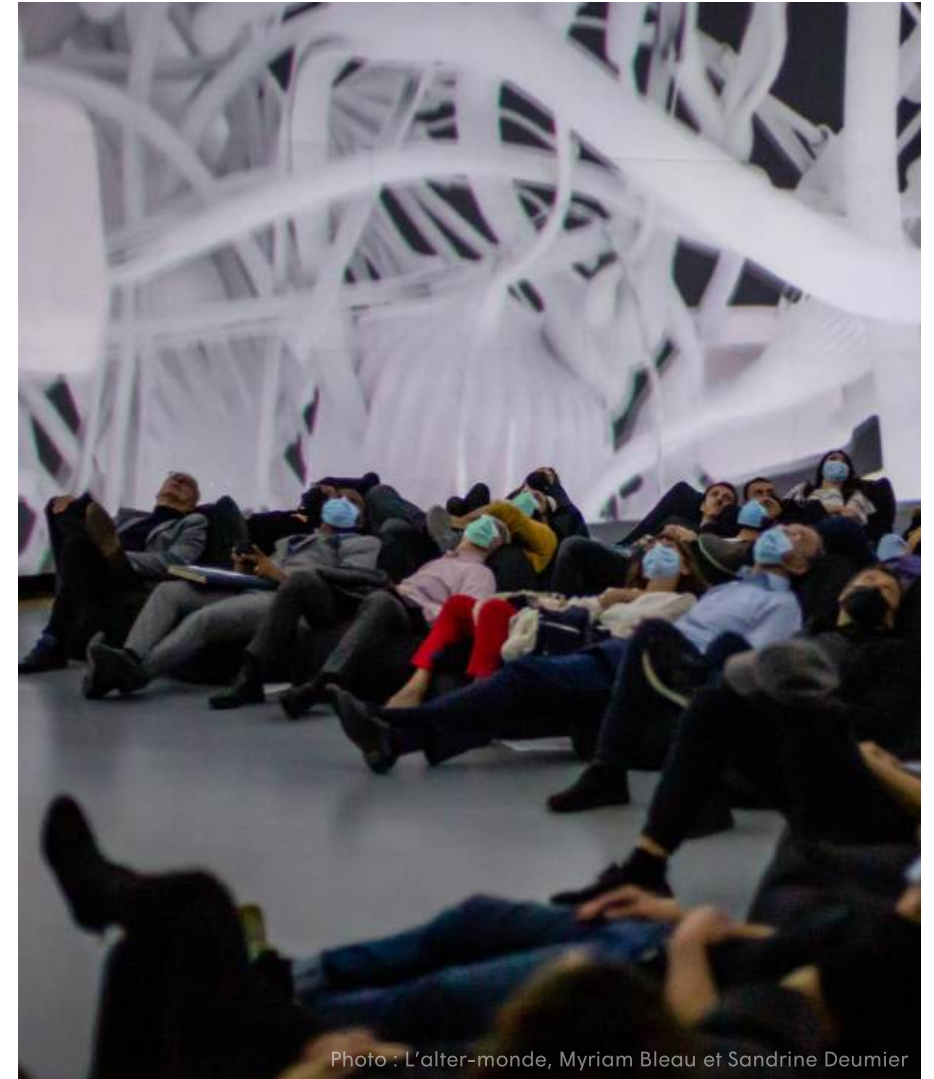


Photo : L'alter-monde, Myriam Bleau et Sandrine Deumier

**Il existe certaines
disparités entre
les sous-secteurs en
matière de taille
et de performance.**



Le marché mondial de la créativité numérique est nettement dominé par le sous-secteur des jeux vidéo.

Valeur mondiale des sous-secteurs (2019; en milliards de dollars américains)

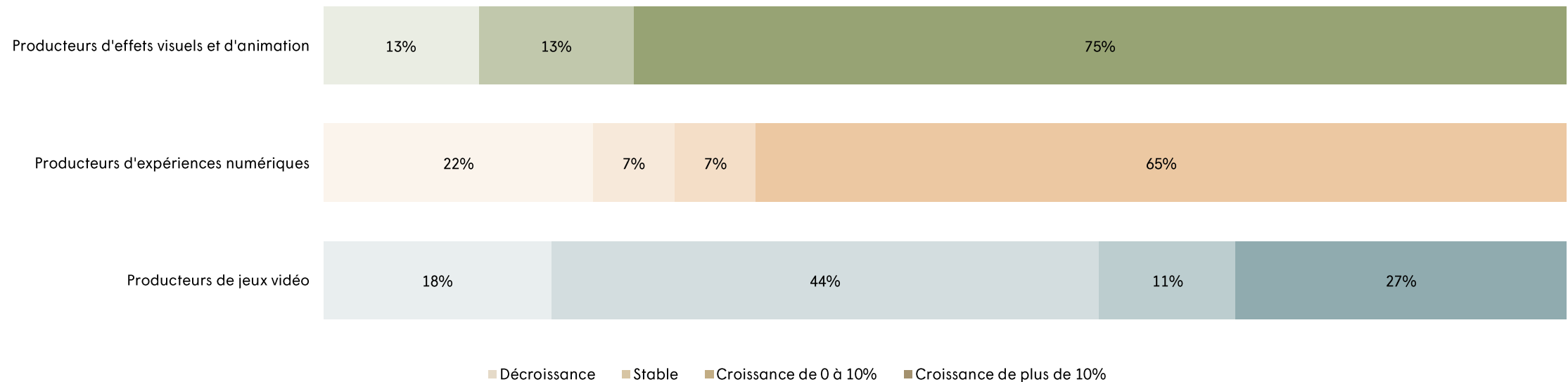


Sources : Newzoo (2019); Euromonitor (2019); Motion Picture Association (2018, 2019); studiohog.com (2021); IBIS World (2021); Artillery Intelligence (2018, 2019); nonfungible.com (2018, 2019); Art Basel (2018, 2019); UBS Global (2018,2019); Statista (2021); No Proscenium (2018, 2019); Analyse Habo (2021).

Comparativement aux jeux vidéo, un plus grand nombre de producteurs québécois d'effets visuels, d'animation et d'expériences numériques sont en situation de croissance

La croissance des revenus des producteurs de jeux vidéo est grandement affectée par leur position dans le cycle de développement de projet. Les petites entreprises génèrent peu de revenus pendant cette phase.

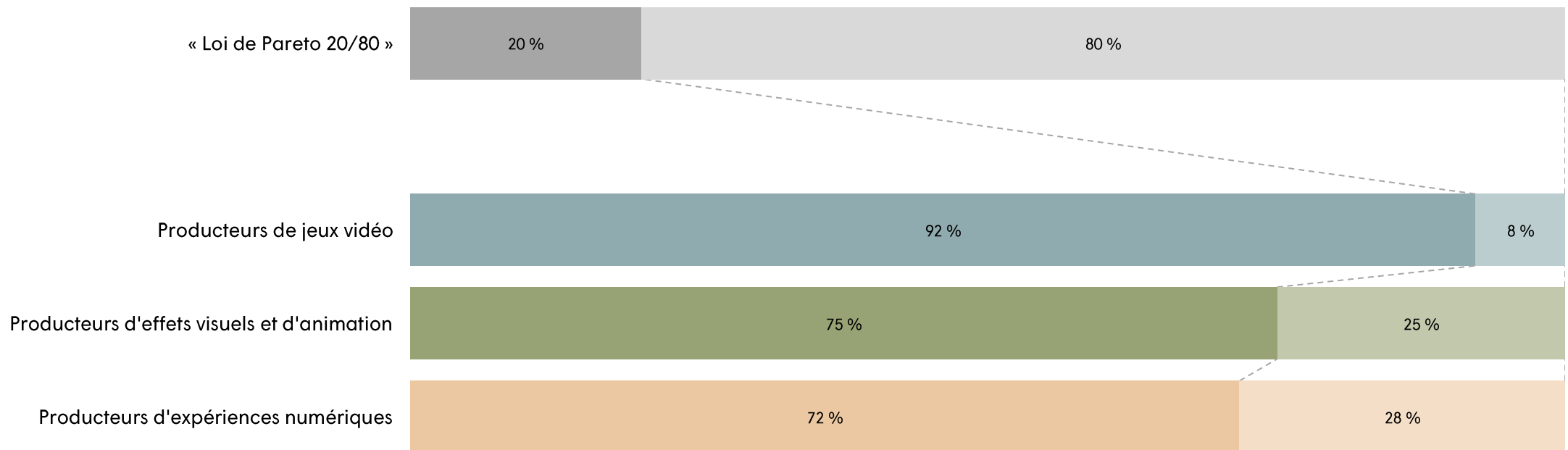
Répartition de la croissance des revenus des entreprises québécoises (2018-2019)



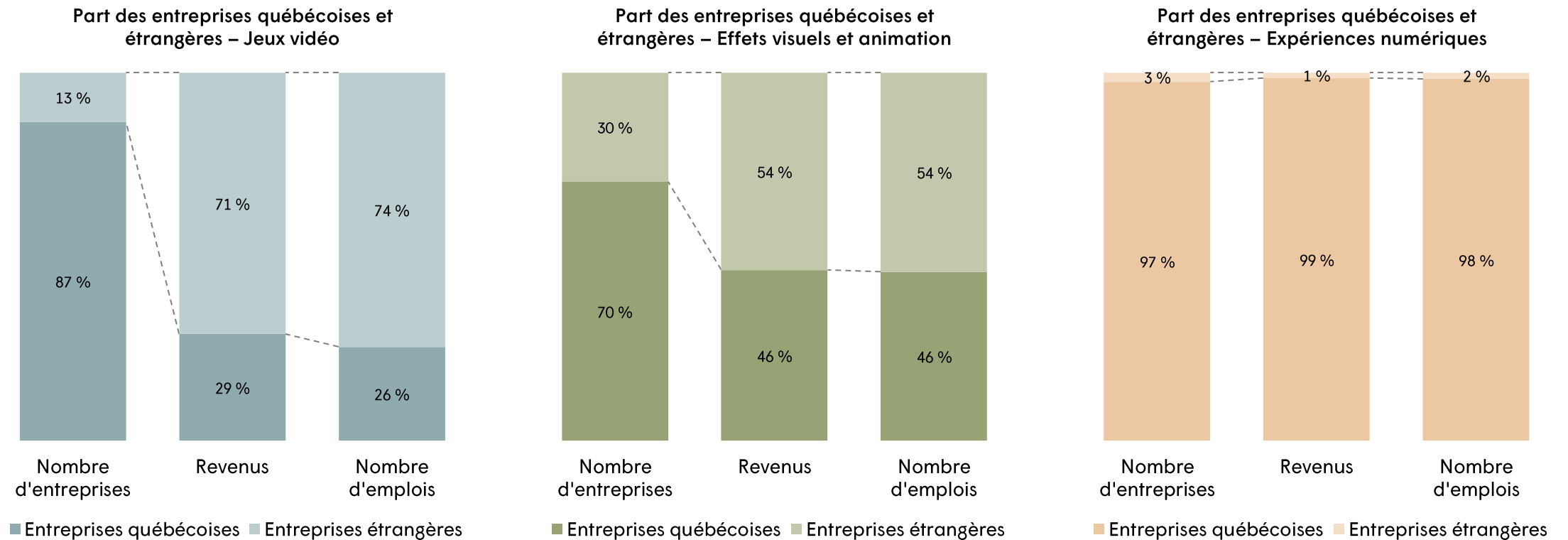
Sources : Le Lien Multimédia (2021); Xn Québec (2021); La Guilde du jeu vidéo du Québec (2021), BCTQ (2021); Sondage et Analyse Habo (2020, 2021); n=109/46/8

La contribution économique des organisations du secteur est inégale : 20 % des principaux acteurs génèrent plus de 84 % des revenus.

Répartition des revenus des entreprises québécoises en fonction du nombre d'entreprises



En ce qui concerne les revenus et les emplois, le secteur de la créativité numérique au Québec est largement dominé par les entreprises étrangères.



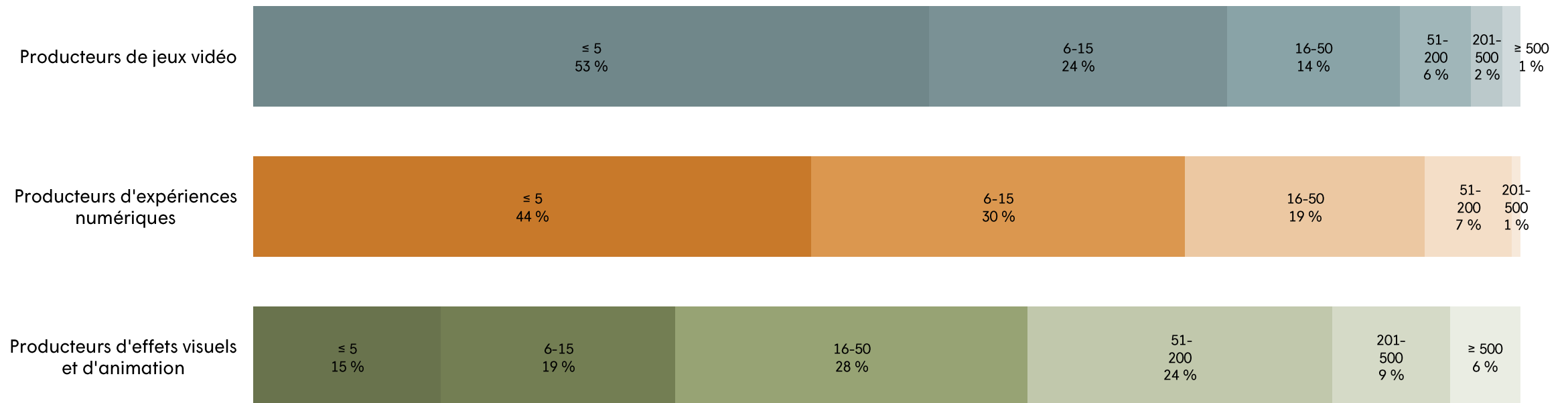
Sources : Le Lien Multimédia (2021); Xn Québec (2021); La Guilde du jeu vidéo du Québec (2021), BCTQ (2021); Sondage et analyse Habo (2020, 2021).

Les sous-secteurs
de la créativité
numérique ont
plusieurs
dénominateurs
communs.



La plupart des compagnies du secteur sont de petites ou moyennes organisations, à l'exception de quelques gros acteurs multinationaux.

Répartition des entreprises québécoises en fonction du nombre d'employé·e·s



Sources : Le Lien Multimédia (2021); Xn Québec (2021); La Guilde du jeu vidéo du Québec (2021), BCTQ (2021); Sondage et Analyse Habo (2020, 2021).

Les activités du secteur de la créativité numérique au Québec reposent essentiellement sur de la prestation de services.

Répartition des activités des entreprises québécoises du secteur

Producteurs de jeux vidéo



Producteurs d'expériences numériques



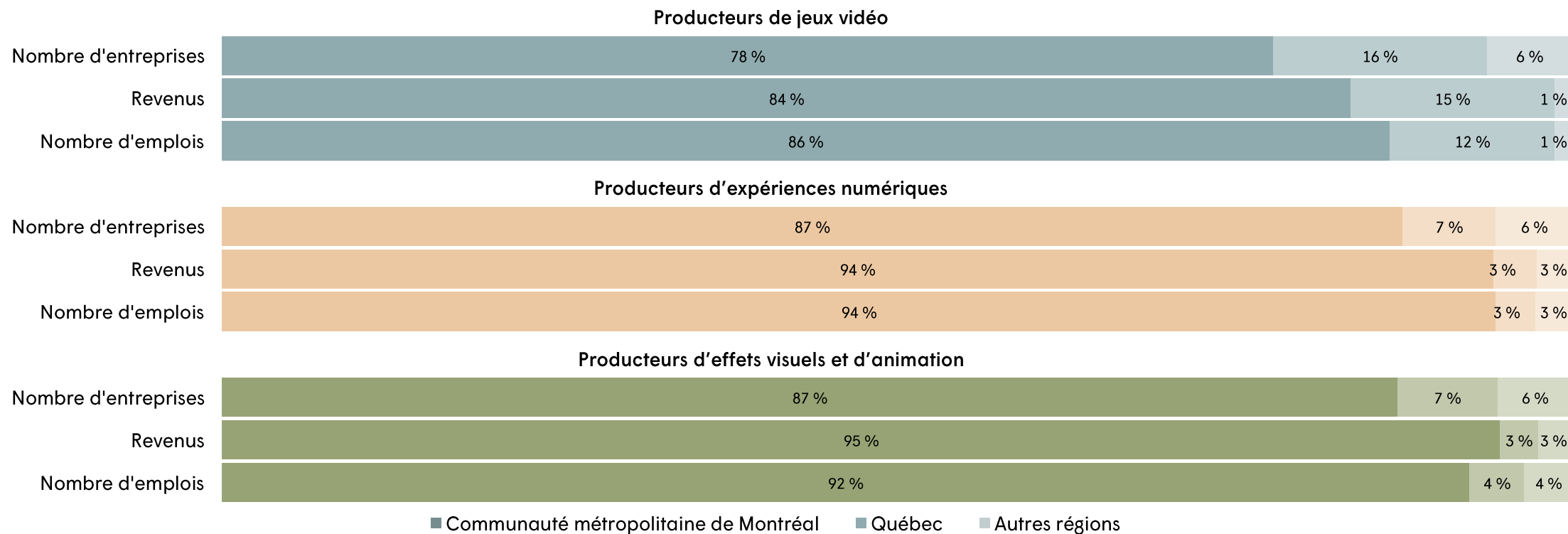
Producteurs d'effets visuels et animation



Sources : Le Lien Multimédia (2021); Xn Québec (2021); La Guilde du jeu vidéo du Québec (2021); BCTQ (2021); Sondage et Analyse Habo (2020, 2021); n = 79/62/11

18 % des entreprises travaillant dans le secteur de la créativité numérique sont localisées à l'extérieur de la région de Montréal.

Répartition des indicateurs clés en fonction de l'implantation géographique des entreprises



Sources : Le Lien Multimédia (2021); Xn Québec (2021); La Guilde du jeu vidéo du Québec (2021); BCTQ (2021); Sondage et Analyse Habo (2020, 2021).

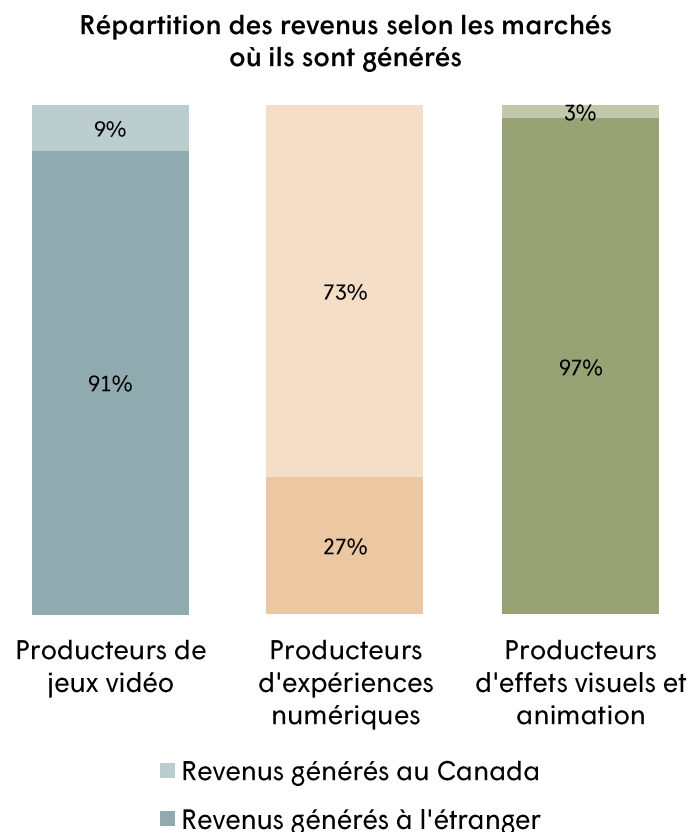
La commercialisation des produits de la grande majorité des acteurs du secteur est tournée vers l'international.

Le marché de la créativité numérique est mondial, et les principaux acteurs commercialisant des produits et des services sont en grande majorité tournés vers les marchés internationaux (l'Amérique du Nord et l'Asie étant les principaux marchés en matière de volume et de valeur).

Le secteur des arts et de la créativité numériques québécois est aligné sur cette réalité de marché, entraînant plusieurs implications pour les producteurs :

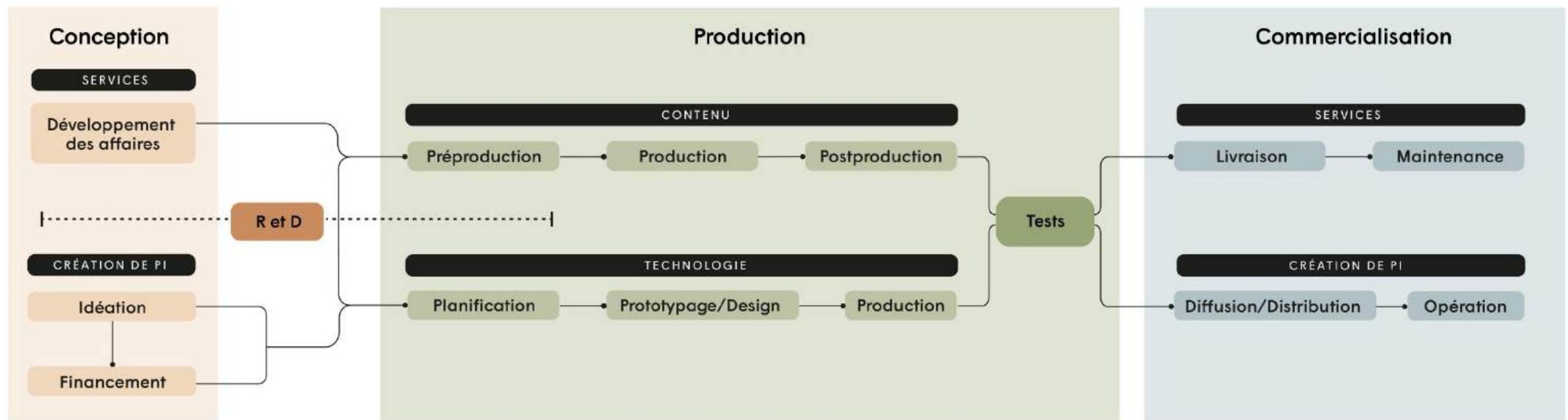
1. Activités de démarchage longues et coûteuses.
2. Nécessité de se positionner et de se démarquer sur la scène internationale.
3. Besoin de démontrer aux clients internationaux les raisons d'employer les services d'une entreprise étrangère.
4. Recours à des partenaires et à des agents afin d'accompagner les entreprises dans leur commercialisation à l'international.

Sources : Sondage et Analyse Habo (2020, 2021); n=51/63/6

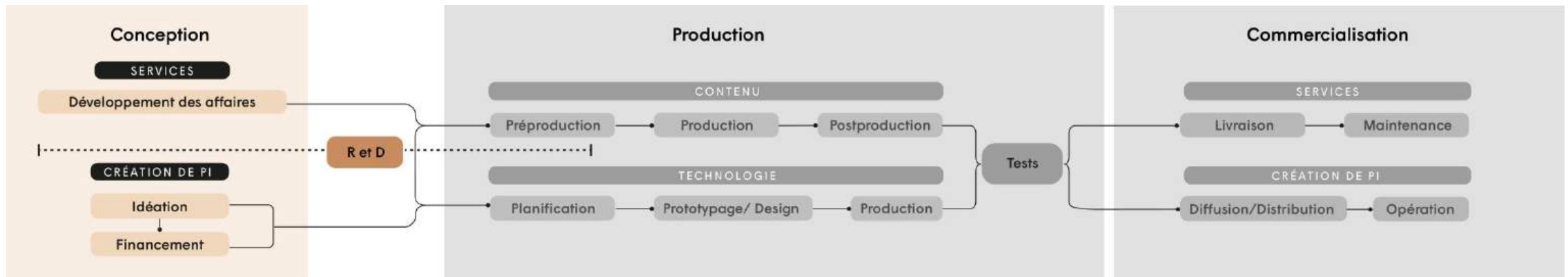


À un niveau supérieur, les chaînes de valeur des entreprises du secteur de la créativité numérique sont relativement semblables.

Dans le secteur de la créativité numérique, les chaînes de valeur varient principalement selon la nature du projet (pour un client ou une initiative interne) et la prédominance du produit (technologique ou contenu).

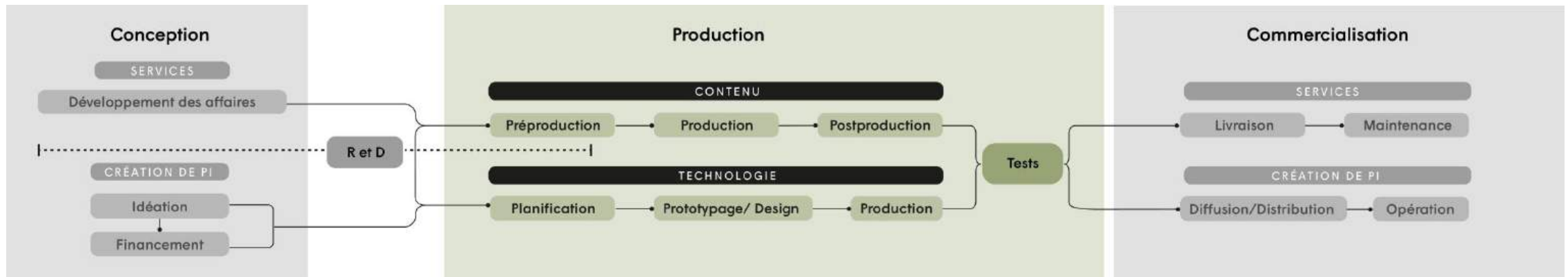


Il existe cependant des différences importantes entre les sous-secteurs, et ce, pour chaque phase de la chaîne de valeur.



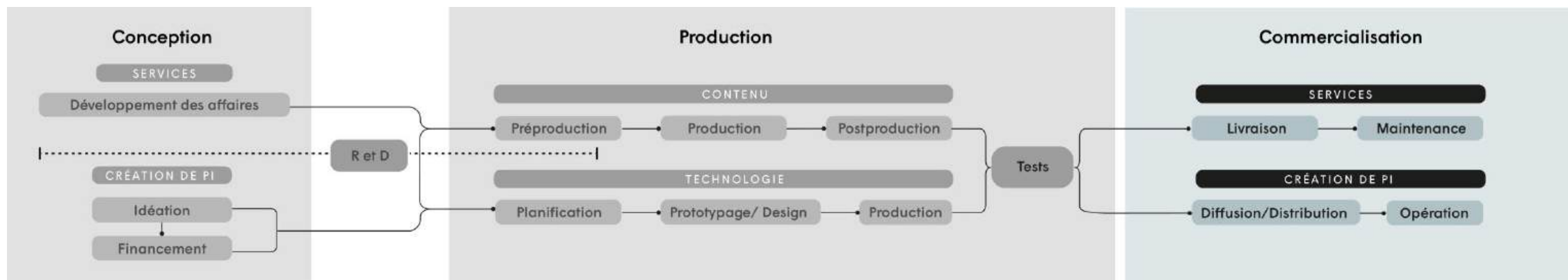
Jeux vidéo	Financement déterminant dans le secteur, mais plus accessible en raison du financement privé étranger et de la diversité de sources. Possibilité d’obtenir du financement public du FMC pour les productions jusqu’à 2 M\$, mais les programmes sont compétitifs
Baladodiffusions	Stratégie de financement axée principalement sur la recherche de partenaires de création pour des contenus parrainés et des publicités commanditées (p. ex., marques, propriétés intellectuelles, etc.)
Animation	Stratégie de création de contenu en approche <i>Shotgun</i> (ratio 1:10/20), ce qui signifie que sur 10 ou 20 concepts, un seul est retenu
VFX	Développement des affaires déterminant alors que toutes les entreprises québécoises dans ce sous-secteur ont un modèle d’affaires basé exclusivement sur le service
Produits interactifs	Contrairement aux autres sous-secteurs, lorsque le produit existe, le développement des affaires est une étape qui survient à la phase de commercialisation
Expériences mobiles	Développement des affaires déterminant alors que toutes les entreprises québécoises dans ce sous-secteur ont un modèle d’affaires basé exclusivement sur le service
Arts numériques	Le financement précède généralement l’idéation afin de compléter la recherche Aucune dimension de ROI dans les stratégies de financement des projets
Expositions immersives	Idéation qui prend en compte une expérience vécue dans un espace physique et non virtuel, requérant ainsi des expertises différentes (scénographes, architectes, etc.)
XR	Intensité de la recherche et développement pour l’idéation et la faisabilité du concept. Ceux-ci sont souvent réalisés en coproduction pour maximiser le financement

Il existe cependant des différences importantes entre les sous-secteurs, et ce, pour chaque phase de la chaîne de valeur.



Jeux vidéo	Importance de la création d'une tranche de jeu jouable afin d'approcher rapidement les éditeurs et autres investisseurs Nombreuses étapes de tests pour assurer le succès du jeu (compatibilité, performance, fonctionnalités, etc.) sur les plateformes choisies
Baladodiffusions	Étape de recherche nécessaire (scientifique, historique ou validation des faits) avant l'enregistrement de la baladodiffusion
Animation	Temps de production nettement plus long que les autres produits et services (12 jours par minute de contenu) et grande disparité de coûts de production par minute (entre 2 500 \$ et 100 000 \$ par minute)
VFX	La grande majorité des efforts est investie en postproduction : plus de 54 % du temps de production est consacré à cette activité Exigences et attentes élevées au calibre de livraison à cause de la nature des clients et des propriétés intellectuelles
Produits interactifs	Importance de la recherche et développement et du prototypage dans le succès du produit. Contrairement aux autres produits, il y aura plusieurs phases de production pour améliorer et optimiser le produit durant sa période de vie
Expériences mobiles	Interface et expérience utilisateur au cœur du produit et validées avec les utilisateurs potentiels au cours du développement afin d'assurer l'adoption
Arts numériques	La production est souvent effectuée par l'artiste lui-même avec un budget de production souvent limité et un processus de création qui est parfois aussi important que le résultat final
Expositions immersives	L'expérience du visiteur en présentiel est instrumentale et difficile à conceptualiser sans rodage
XR	Complexité technologique élevée. Les activités de recherche et développement sont effectuées en continu durant la phase de planification et parfois même au-delà

Il existe cependant des différences importantes entre les sous-secteurs, et ce, pour chaque phase de la chaîne de valeur.



Jeux vidéo	Importance déterminante des actions marketing pouvant assurer la découvrabilité du jeu
Baladodiffusions	Défi de monétisation du contenu dans un modèle payant pour l'auditeur
Animation	Dépenses de marketing et de commercialisation équivalentes au budget de production
VFX	Modèle de commercialisation « dérisqué », puisque les principaux acteurs québécois sont pratiquement toujours en mode service
Produits interactifs	Grande disparité en matière de vitesse et de volume de livraison pour les produits commercialisés
Expériences mobiles	Modèle de commercialisation « dérisqué », puisque les principaux acteurs québécois sont pratiquement toujours en mode service
Arts numériques	Les canaux de distribution sont relativement différents (agents, musées, festivals, etc.) Les œuvres d'art numériques n'ont pas de garantie de potentiel de marché
Expositions immersives	Les investissements initiaux sont souvent très importants pour un retour sur investissement souvent long et incertain La diffusion est souvent effectuée avec des partenaires locaux
XR	Grande dépendance aux partenaires technologiques dans la commercialisation de l'expérience ainsi qu'aux boutiques d'applications en ligne

Parmi les chaînes de valeur du secteur, il existe plusieurs niveaux de synergies entre les principaux acteurs.

Une main-d'œuvre polyvalente qui tend à se spécialiser

Les développeur·euse·s, les artistes de concept, les animateur·rice·s et les designers représentent des postes que l'on retrouve dans la majorité des sous-secteurs.

Ces postes similaires permettent aux talents moins expérimentés de naviguer facilement d'un sous-secteur à l'autre. Toutefois, avec l'ancienneté, les employé·e·s se spécialisent dans un secteur, et les mouvements sont moins fréquents.

Des compétences unifiées en gestion de projet

Étant toutes des entreprises offrant des produits ou des services, les tâches comme le suivi de la production, le respect des échéanciers et l'allocation des ressources représentent des éléments centraux par rapport à la livraison du projet.

Contrairement aux ressources spécialisées, ces ressources peuvent plus facilement évoluer parmi les différentes compagnies de ce secteur.

Des outils semblables dans le secteur de la créativité numérique

D'une industrie à une autre, les processus de travail sont souvent similaires et nécessitent l'utilisation des mêmes outils.

Ces outils sont utilisés autant en création (p. ex., Photoshop), en production (p. ex., Shotgun) ou encore en développement (p. ex., Unreal et Unity).

Des partenaires stratégiques similaires à travers le secteur

Dans la création de leurs produits, les entreprises du secteur ont recours à plusieurs partenaires stratégiques similaires : pour les activités de développement des affaires (programmes d'exportation et de représentation internationales), pour les activités de financement (bailleurs de fonds similaires), pour la production (spécialistes en son) ainsi que pour les programmes et les formations scolaires.



Photo : Centrifuge Bar, Studio Thinkwell

Cependant, le secteur tend à être « siloïsé », et les interrelations entre les sous-secteurs sont relativement limitées.

Même si les compagnies du secteur touchent souvent à plus d'un secteur (p. ex., en expériences immersives et en réalité mixte), peu de compagnies sont réellement actives dans plus d'un sous-secteur de façon significative.

Il existe relativement peu de collaboration entre les sous-secteurs. Les compagnies de jeux vidéo interagissent rarement avec les producteurs d'expériences numériques. Et les compagnies d'effets spéciaux ou d'animation sont spécialisées dans leur secteur respectif.

Les interrelations que l'on observe dans le secteur se situent plutôt par rapport au client/fournisseur, où une entreprise du secteur va fournir des produits ou des services à une autre compagnie (p. ex., lorsqu'une entreprise du sous-secteur des univers sonores fournit des services de musique ou de son à un producteur de jeux vidéo).

Sources : Entrevues individuelles menées par Habo en octobre et novembre 2021.

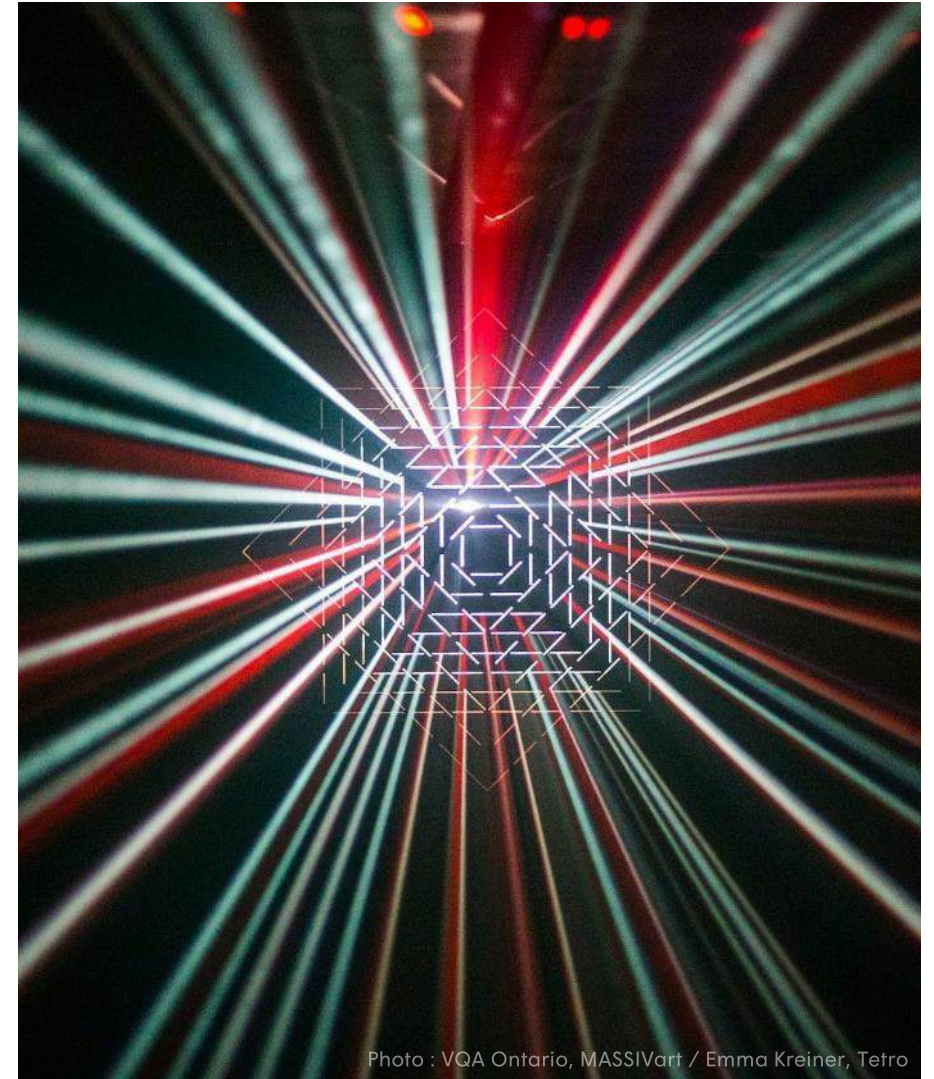


Photo : VQA Ontario, MASSIVart / Emma Kreiner, Tetro

Les dénominateurs communs entre les sous-secteurs entraînent des enjeux convergents pour les acteurs de l'écosystème.

D'un point de vue des dynamiques du marché et des modèles d'affaires, quatre réalités sont à considérer par rapport au potentiel de regroupement du secteur.



D'un modèle de services à une logique de création de propriétés intellectuelles

La grande majorité des acteurs du secteur travaillant actuellement dans un modèle de services tentent d'évoluer vers une stratégie de création de valeur fondée sur la création de produits et de propriétés intellectuelles. Cette ambition est lourde d'implications en matière de modèles d'affaires, de ressources humaines et financières, et de compétences clés.



Une prévisibilité complexe des modèles d'affaires et des produits

Hormis les compagnies qui travaillent dans un modèle de services, il est difficile de prévoir le retour sur investissement du secteur de la créativité comparativement à d'autres secteurs. Cela implique des défis pour démontrer le potentiel de rentabilité, pourtant instrumental, dans l'accès à certains programmes de financement et dans l'activation d'investissements privés.



De faibles barrières à l'entrée dans la plupart des sous-secteurs

Le secteur de la créativité numérique requiert peu d'investissements initiaux lourds. La majorité du travail est effectuée informatiquement, et le capital investi repose sur des outils technologiques. Ainsi, les barrières à l'entrée sont faibles et le secteur au Québec observe beaucoup de nouveaux entrants – phénomène qui est encore plus marqué sur la scène internationale.



Une concurrence forte, tant à l'international que sur le marché local

Les marchés des producteurs québécois sont essentiellement à l'international, et ils entrent donc en concurrence avec de gros acteurs sur le plan mondial. Par ailleurs, au sein même du secteur, la concurrence pour l'accès aux talents est très forte, attisée notamment par l'implantation de compagnies étrangères ayant une capacité élevée de payer pour acquérir de la main-d'œuvre.

Plusieurs enjeux sont communs à la grande majorité des sous-secteurs de la créativité numérique.



MAIN-D'ŒUVRE

La main-d'œuvre est un enjeu structurel et critique. L'accès aux talents est difficile, exacerbé par la concurrence des compagnies internationales et la globalisation des talents post-COVID. La formation des talents est longue et coûteuse. Le secteur connaît actuellement une concurrence salariale, fragilisant les organisations à cause de la rotation du personnel.



COMPRÉHENSION ET VALORISATION DU SECTEUR

Le secteur de la créativité numérique est complexe et protéiforme. Il souffre également d'un manque de visibilité auprès des gouvernements et des institutions. Le besoin d'éducation envers le secteur est grand pour qu'il soit valorisé à la hauteur de sa contribution et de son potentiel.



+ FINANCEMENT

Les sources de financement du secteur sont multiples, mais parfois complexes pour les organisations de petite taille. Les subventions soutiennent majoritairement des projets, et non les opérations des organisations. Le financement privé est plutôt rare à cause du niveau de risque élevé.



= GESTION INTERNE

Les enjeux de main-d'œuvre ainsi que ceux de financement entraînent des défis de gestion interne pour les compagnies du secteur, et limitent la croissance.



RAYONNEMENT

Les entreprises du secteur sont majoritairement tournées vers les marchés internationaux. Avec des ressources et des budgets limités en développement et en marketing, l'enjeu de rayonnement est grand afin de pouvoir créer de nouvelles occasions d'affaires.

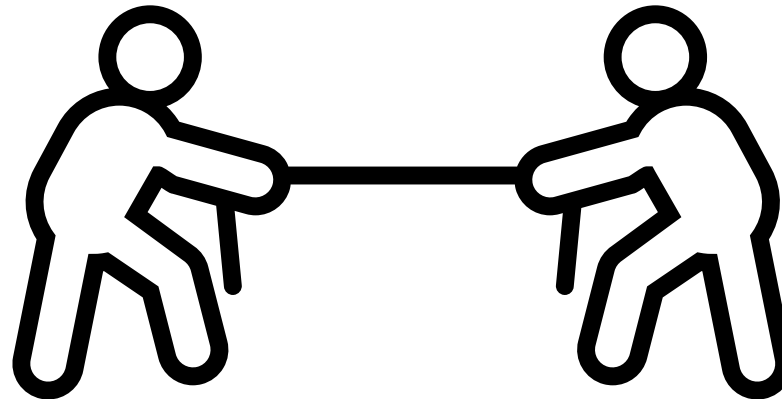
**Regrouper le secteur
de la créativité
numérique est
un projet ambitieux
qui présente des défis
de taille.**

Au cours des discussions avec les 71 acteurs du secteur, le projet d'un regroupement des arts et de la créativité numériques a reçu un accueil partagé.

De prime abord, la réaction à l'idée d'un regroupement est plutôt favorable. Cependant, en creusant un peu plus loin, l'enthousiasme devient limité et l'idée a besoin de mûrir pour fédérer les acteurs.

Personne n'est contre la vertu.

Le secteur de la créativité numérique serait plus fort s'il était regroupé et que ses intérêts étaient mieux représentés.



Mais la marche est haute pour fédérer les acteurs du secteur.

Il est difficile pour les acteurs du secteur de voir comment un regroupement pourrait profiter à un secteur aussi hétérogène.

En creusant plus loin, l'idée d'un regroupement présente des avantages, mais aussi un certain nombre de défis.

AVANTAGES (« Personne n'est contre la vertu... »)

- Aider au rayonnement et à la crédibilité de l'industrie ainsi qu'à la représentation de ses intérêts auprès des gouvernements
- Aborder des problématiques communes à l'ensemble des acteurs de l'industrie
- Apprendre et s'inspirer, au sein du secteur, des autres sous-secteurs

DÉFIS (« mais la marche est haute. »)

- Très peu de similitudes et d'enjeux communs entre les sous-secteurs
- Questionnement à propos de la place des artistes dans un potentiel regroupement
- Craintes relatives par rapport aux répercussions sur les acquis de certains sous-secteurs (p. ex., crédits d'impôt)
- Implication en matière de ressources (humaines et financières) pour mettre en place un regroupement, et ce, relativement aux bénéfices potentiels
- Coût possible pour les entreprises et les organisations du secteur
- Clarification du rôle d'un regroupement par rapport aux associations déjà en place
- Ajout d'une énième structure, doutes relatifs par rapport aux bénéfices tangibles pour les entreprises

**Les besoins d'un
potentiel regroupement
sont alignés avec
les principaux enjeux
d'affaires du secteur.**

Pour gagner en pertinence auprès des acteurs du secteur, plusieurs priorités pourraient être abordées par un regroupement.

VALORISATION

Valorisation du secteur auprès des institutions et des gouvernements, et éducation aux particularités du secteur.

DONNÉES

Analyse et partage de données pertinentes relatives au secteur et au marché pour l'ensemble des acteurs et à l'externe.

TALENTS

Accès aux talents, à la formation et au développement, stratégie d'attraction locale et internationale.

INTELLIGENCE COLLECTIVE

Partage de connaissances et de meilleures pratiques entre les acteurs, et maillage intrasecteur.

FINANCEMENT PUBLIC

Optimisation du financement public pour mieux répondre aux besoins du secteur (subventions et crédits d'impôt).

FINANCEMENT PRIVÉ

Développement d'occasions de financement privé et éducation des investisseurs par rapport au secteur.

RAYONNEMENT

Rayonnement international et maillage avec d'autres regroupements et plateformes à travers le monde.

COMMERCIALISATION

Accompagnement des organisations dans leurs efforts de développement des affaires sur le plan international.

Blocs gris foncé = priorités principales
Blocs gris clair = priorités secondaires

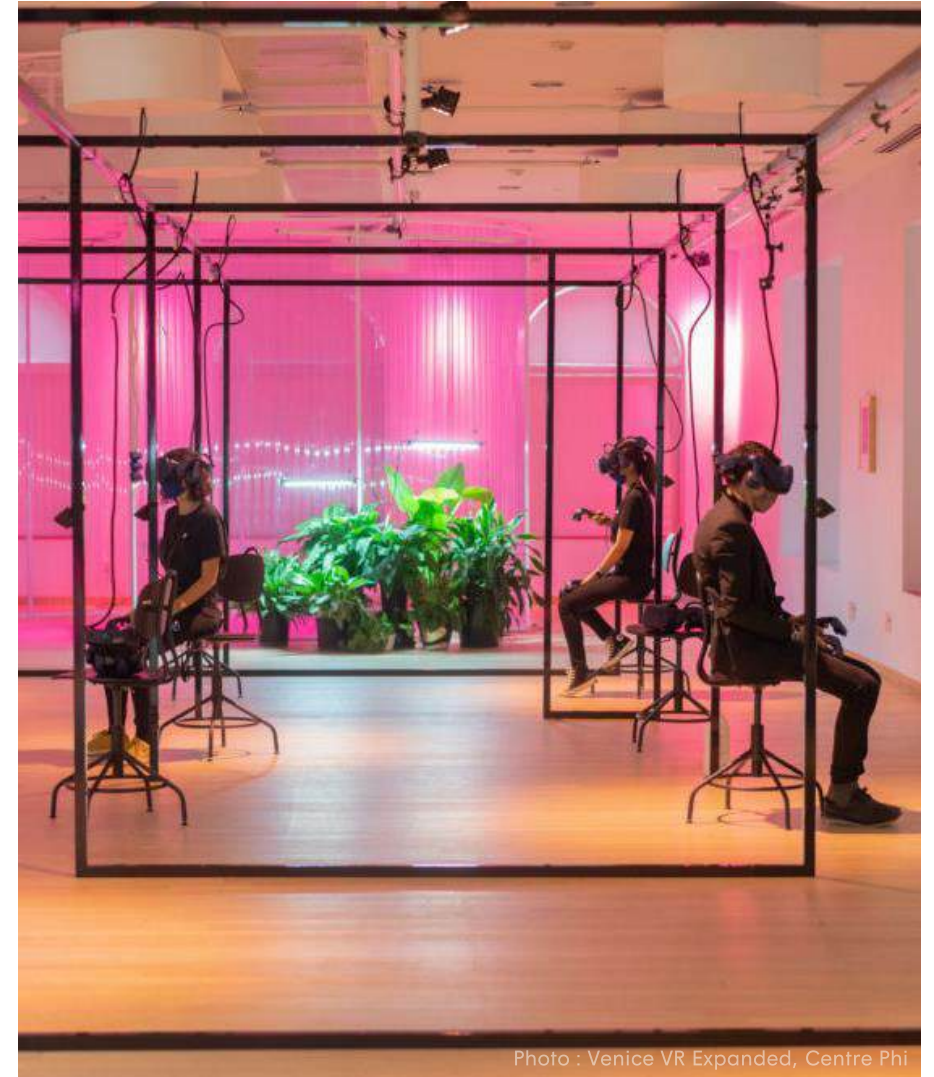
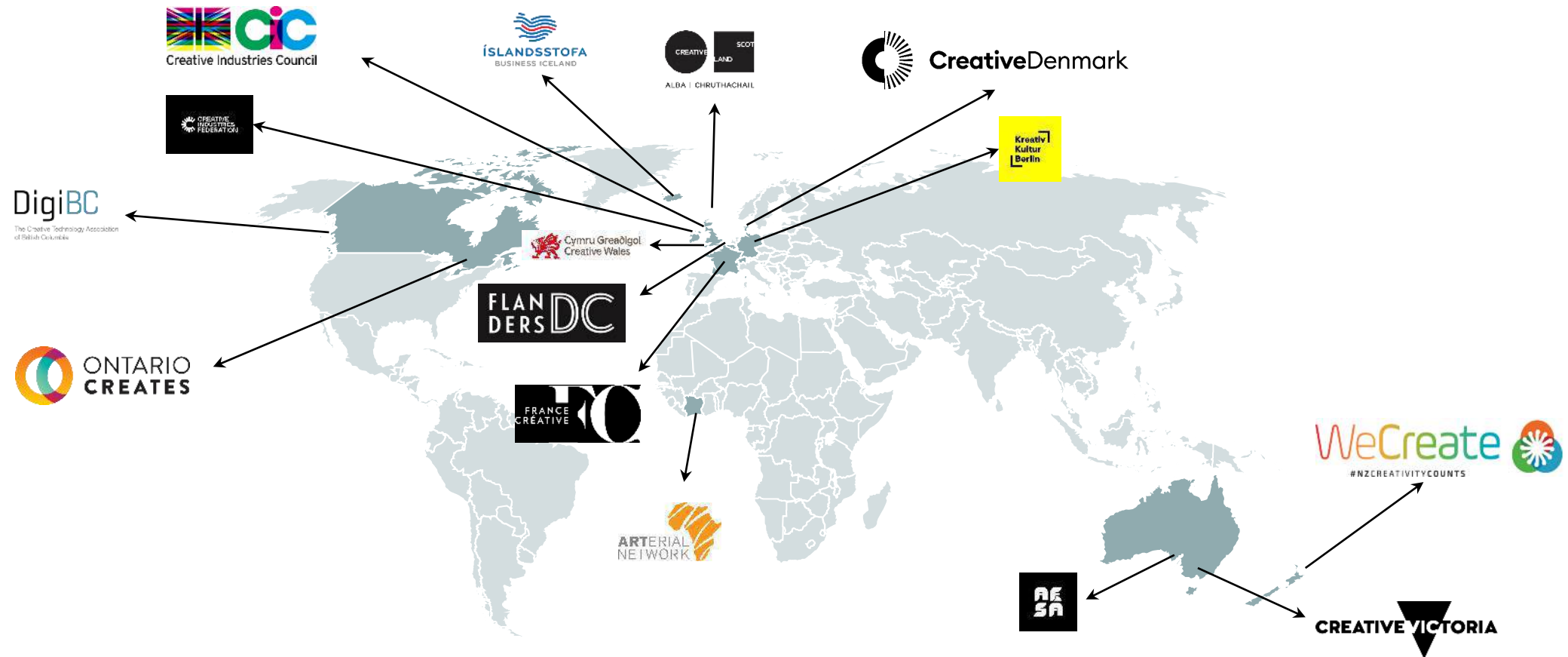



Photo : Venice VR Expanded, Centre Phi

Il existe un grand nombre de regroupements similaires à travers le monde.

Nous avons analysé une quinzaine de regroupements d'industries créatives à travers le monde sur la base de critères de comparabilité.





Chaque modèle comparable est unique en soi et répond aux besoins et aux particularités du marché local.

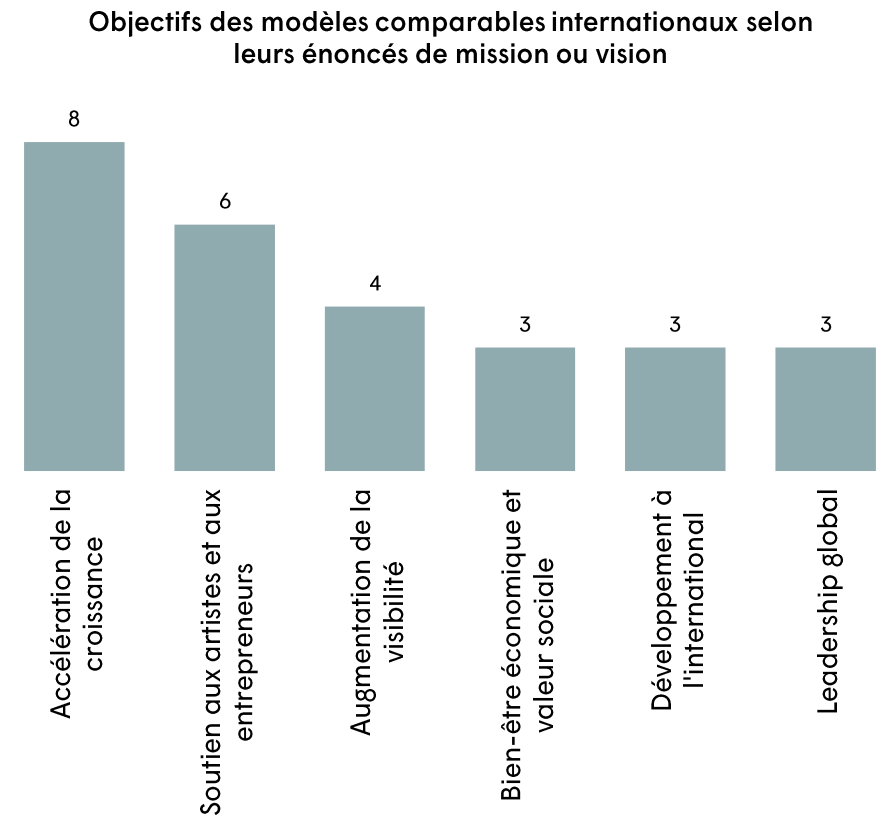
La croissance économique, le soutien de l'industrie et le rayonnement économique sont les principaux objectifs communs des modèles comparables.

Les énoncés de mission et de vision des différents modèles comparables renferment des objectifs similaires qu'il est possible de regrouper en six grands thèmes. Certains énoncés contiennent plus d'un objectif, ce qui explique le décompte d'objectifs plus grand que le nombre d'organisations.

Il y a peu de surprises en ce qui concerne les objectifs les plus communs. Toutefois, bien que mentionnée seulement quatre fois, l'augmentation de la visibilité est un objectif intrinsèque de la quasi-totalité de ces organisations. Son importance se révèle lors d'une analyse plus poussée des modèles comparables et lors des entrevues.

Les modèles comparables qui expriment un objectif de leadership global le font en énonçant clairement leur visée pour un positionnement mondial de pointe dans les secteurs couverts.

Sources : Sites Internet des modèles comparables; analyse Habo.



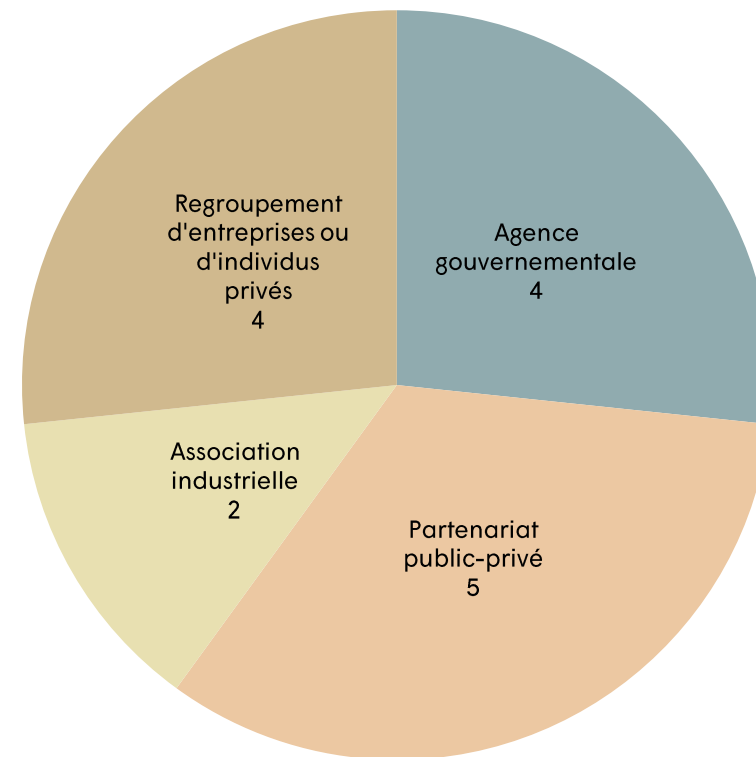
Énoncés de mission ou de vision des modèles comparables internationaux

MODÈLES COMPARABLES	MISSIONS/VISIONS (UNIFORMISÉES ET SIMPLIFIÉES PAR HABO)
DigiBC (Canada)	Veiller à ce que la technologie créative se développe et prospère dans la province pour les générations actuelles et futures, et faire de la Colombie-Britannique le premier centre mondial de technologie créative.
Creative Denmark (Danemark)	Favoriser les relations entre les acteurs internationaux et les industries créatives danoises.
Flanders DC (Belgique)	Informar, entraîner, promouvoir et inspirer les entrepreneurs créatifs qui souhaitent développer leur entreprise et atteindre un rendement sur la créativité.
Creative Industries Council (Royaume-Uni)	Trouver des solutions aux obstacles à la croissance des secteurs créatifs britanniques, comme l'accès au financement, aux compétences, aux marchés d'exportation, à la réglementation, à la propriété intellectuelle et aux infrastructures.
Creative Victoria (Australie)	Défendre et soutenir les industries créatives de l'État de Victoria en investissant dans les idées, les talents, les organisations, les événements et les projets qui font de Victoria un État créatif.
WeCreate (Nouvelle-Zélande)	Propulser la croissance du secteur des industries créatives et accroître sa contribution au bien-être économique de la Nouvelle-Zélande.
Creative Industries Federation (Royaume-Uni)	Placer les industries créatives du Royaume-Uni au premier rang mondial, stimuler la croissance économique nationale et locale, et créer de la valeur sociale dans chaque communauté.
Arterial Network (Afrique)	Créer des réseaux d'acteurs culturels et renforcer leur travail pour la dimension culturelle du développement.
Kreativ Kultur Berlin (Allemagne)	Être le premier point de contact de la scène créative et agir comme un guide central pour les enjeux liés au financement.
Creative Scotland (Royaume-Uni)	Permettre aux individus et aux organisations de travailler et de vivre des arts et des industries créatives en Écosse, en aidant à développer de grands projets et à les concrétiser.
Creative Wales (Royaume-Uni)	Stimuler la croissance dans les industries créatives et développer de nouveaux talents et de nouvelles compétences, en positionnant le Pays de Galles comme l'un des meilleurs endroits pour que les entreprises créatives puissent s'implanter et prospérer.
Ontario Creates (Canada)	Être un catalyseur pour le développement économique dans les industries créatives de l'Ontario grâce à l'investissement, à la promotion et à la facilitation de l'innovation et de la collaboration, tant au Canada qu'à l'étranger.
Business Iceland (Islande)	Améliorer la compétitivité des entreprises islandaises sur les marchés étrangers et stimuler la croissance économique en augmentant les exportations.
Arts & Entertainment South Australia (Australie)	Mettre en relation les industries des arts et du divertissement d'aujourd'hui avec les créateurs et les professionnels de demain.
France Créative (France)	Faire émerger dans le débat national et européen le poids de l'économie culturelle et créative par l'entremise de la publication de plusieurs panoramas économiques.

Les modèles comparables existent sous forme publique, privée ou hybride, et avec différents niveaux de services.

CATÉGORIE	DÉFINITION
Agence gouvernementale	Organisation gérée et financée par le gouvernement qui regroupe plusieurs secteurs des industries créatives offrant des programmes de financement et d'autres services de soutien. (p. ex., Creative Scotland, Ontario Creates)
Partenariat public-privé	Organisation gérée et financée en collaboration par un palier du gouvernement et par des membres privés ayant comme objectif la croissance, le rayonnement ou le soutien des secteurs couverts. (p. ex., Creative Denmark, CIC)
Association industrielle	Organisme à but non lucratif regroupant des entreprises des industries créatives afin de les représenter auprès des instances publiques et d'offrir des services de soutien aux entrepreneurs. (p. ex., DigiBC, Creative Industries Federation)
Regroupement d'entreprises ou d'individus privés	Regroupement d'associations industrielles, d'entreprises, d'organismes à but non lucratif ou d'individus offrant principalement une représentation auprès des gouvernements, des événements et du partage d'information auprès des membres. (p. ex., France Créative, Arterial Network)

Typologie (sur 15 modèles comparables)



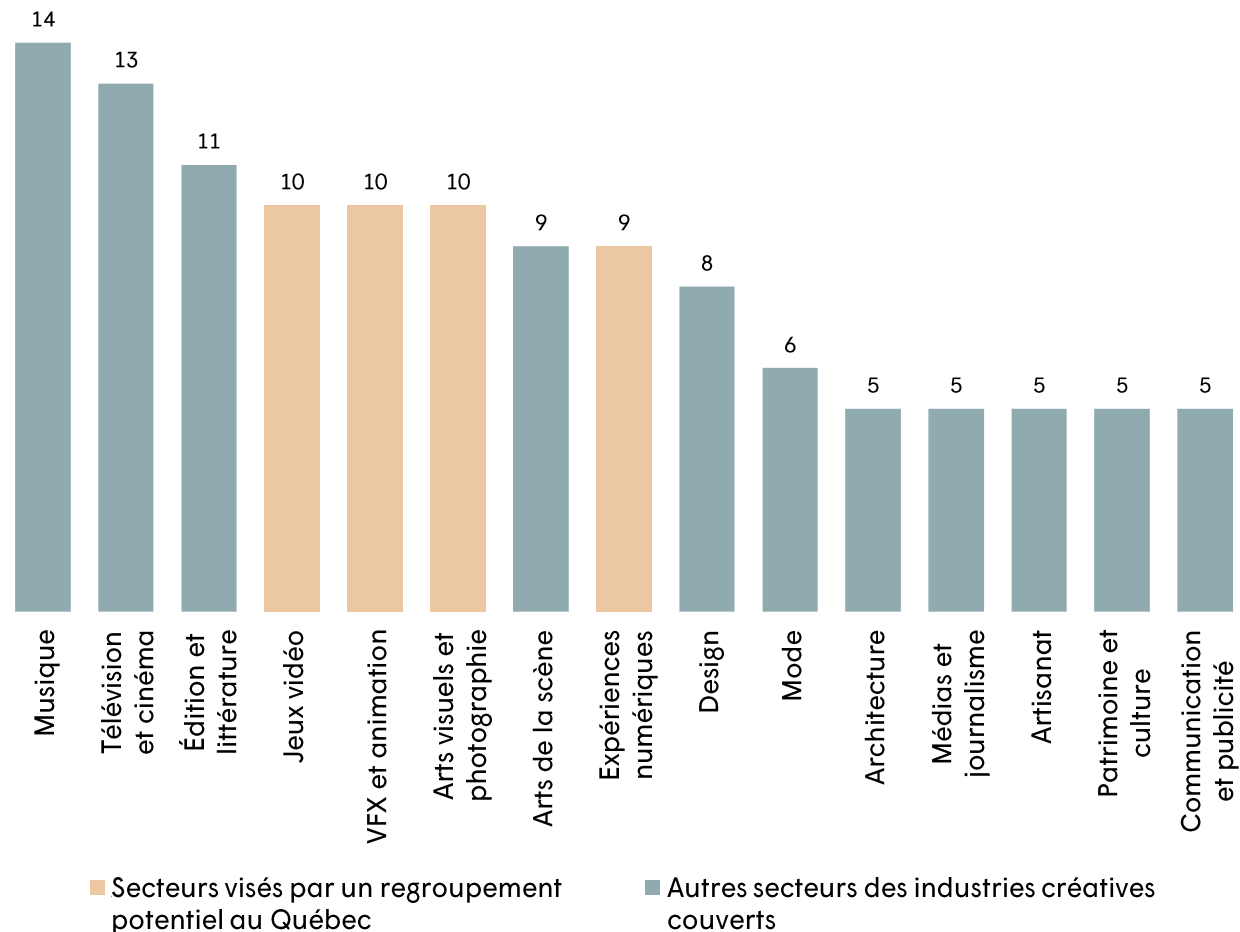
Sources : Sites Internet des modèles comparables; analyse Habo.

La quasi-totalité des modèles comparables s’étend au-delà de la créativité numérique.

Parmi tous les modèles comparables recensés, seulement un, DigiBC, couvre exclusivement les industries de la créativité numérique. Les autres couvrent généralement un ensemble d’industries créatives beaucoup plus vaste, qui comprend presque toujours la télévision, le cinéma et la musique.

En moyenne, les modèles comparables couvrent plus de huit secteurs des industries créatives. Le maximum de secteurs couverts est de 14 sur 15 (Flanders DC) alors que le minimum est de seulement trois (DigiBC et AESA).

Étendue des industries couvertes (sur 15 modèles comparables)



Sources : Sites Internet des modèles comparables; analyse Habo.

Sous-secteurs couverts par les modèles comparables internationaux

	EXPÉRIENCES NUMÉRIQUES				DESIGN			ARTS				COMMUNICATIONS			TOTAL	
	Jeux vidéo	VFX et animation	Expériences numériques	Télévision et cinéma	Architecture	Design	Mode	Artisanat	Arts visuels et photographie	Musique	Arts de la scène	Patrimoine et culture	Médias et journalisme	Comm. et publicité		Édition et littérature
DigiBC																3
Creative Denmark																8
Flanders DC																14
Creative Industries Council																13
Creative Victoria																13
We Create																13
Creative Industries Federation																12
Arterial Network																6
Kreativ Kultur Berlin																8
Creative Scotland																6
Creative Wales																6
Ontario Creates																6
Business Iceland																5
AESA																3
France Créative																9
TOTAL	10	10	9	13	5	8	6	5	9	14	9	5	5	4	10	

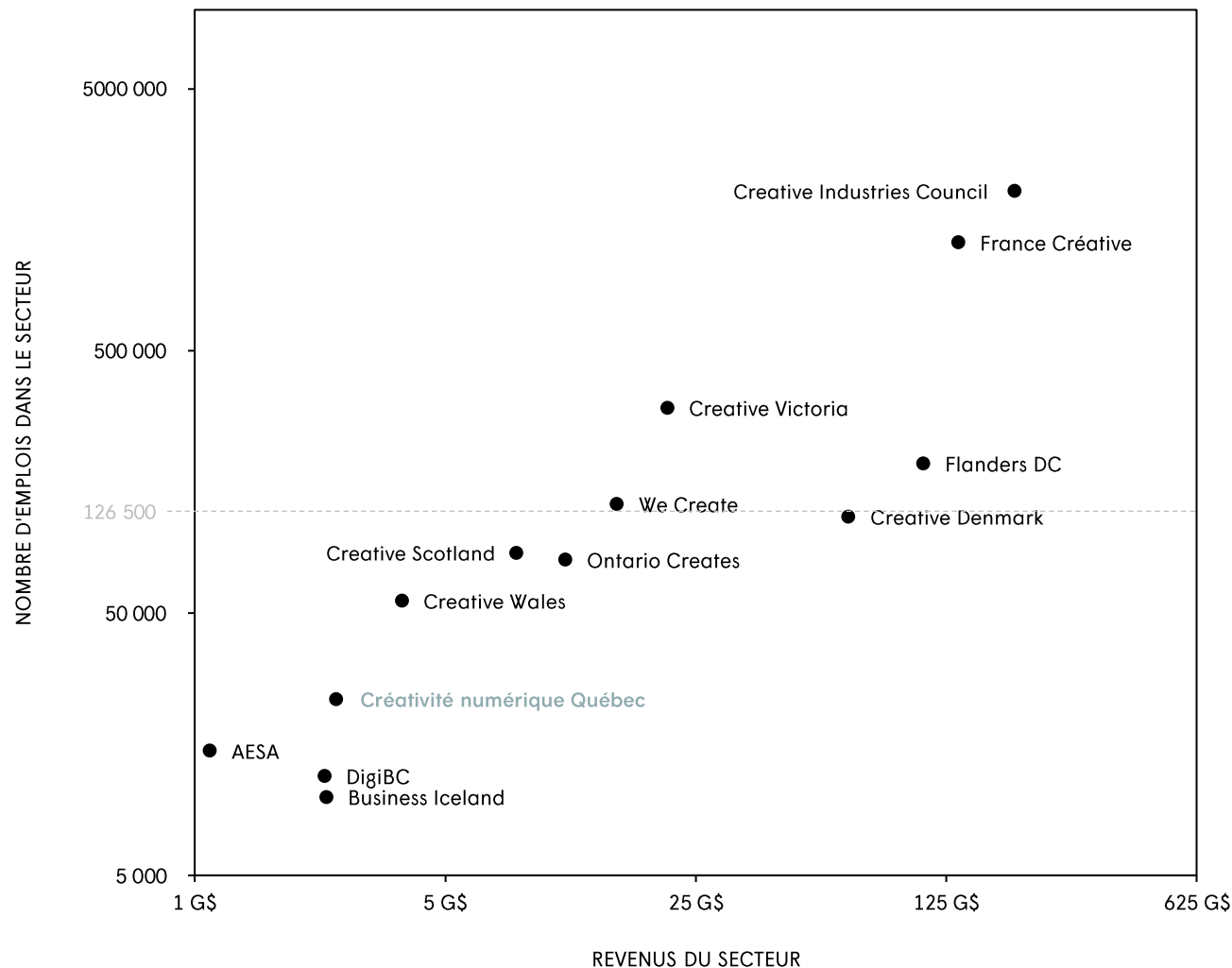
Relativement à d'autres pôles créatifs à travers le monde, la créativité numérique au Québec demeure un petit secteur.

Comme expliqué précédemment, il faut cependant considérer que la majorité des modèles comparables internationaux couvrent une grande variété de secteurs de la créativité, et non seulement la créativité numérique.

À titre indicatif seulement, et sur la base de chiffres publiés en 2018 par la [CCMM](#) (analyse KPMG, données 2017), on peut estimer que les industries créatives et culturelles au Québec génèrent 126 500 emplois*, contre 23 400 pour le secteur de la créativité numérique, comme illustré dans le graphique ci-contre.

* Calcul : 101 200 emplois dans la RMR de Montréal, et une estimation de 80 % des entreprises de l'industrie situées dans la RMR de Montréal.

Sources : Sites Internet des modèles comparables, Location Reykjavik Capital Area, the Government of South Australia.



Remarque : Ce graphique utilise des axes logarithmiques pour faciliter la visualisation des données.

60 % des modèles comparables soutiennent ou représentent les artistes dans le cadre de leur mandat.

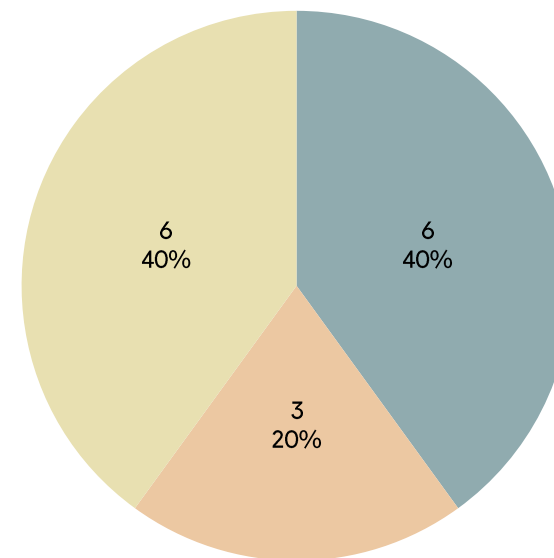
Alors que presque tous les modèles comparables, sauf DigiBC, couvrent au moins un des secteurs liés aux arts, la proportion offrant du soutien ou représentant les artistes est bien moindre.

Il existe trois organisations qui couvrent seulement la musique comme secteur artistique, et le soutien offert est plutôt pour les entreprises commerciales du secteur. Il en est de même pour Flanders DC qui, malgré sa couverture de plusieurs secteurs artistiques, cherche plutôt un « rendement sur la créativité » en soutenant les entrepreneurs créatifs.

Toutefois, les profils des modèles comparables qui soutiennent directement ou indirectement les artistes (lobbying, visibilité) sont très variés dans leur typologie et leur offre de service.

Sources : Sites Internet des modèles comparables; analyse Habo.

Représentation des artistes au sein des modèles comparables



- Soutiennent directement les artistes
- Représentent les artistes
- Soutiennent ou couvrent seulement les entreprises

Les services menant au rayonnement des secteurs couverts sont les plus fréquents parmi les modèles comparables.

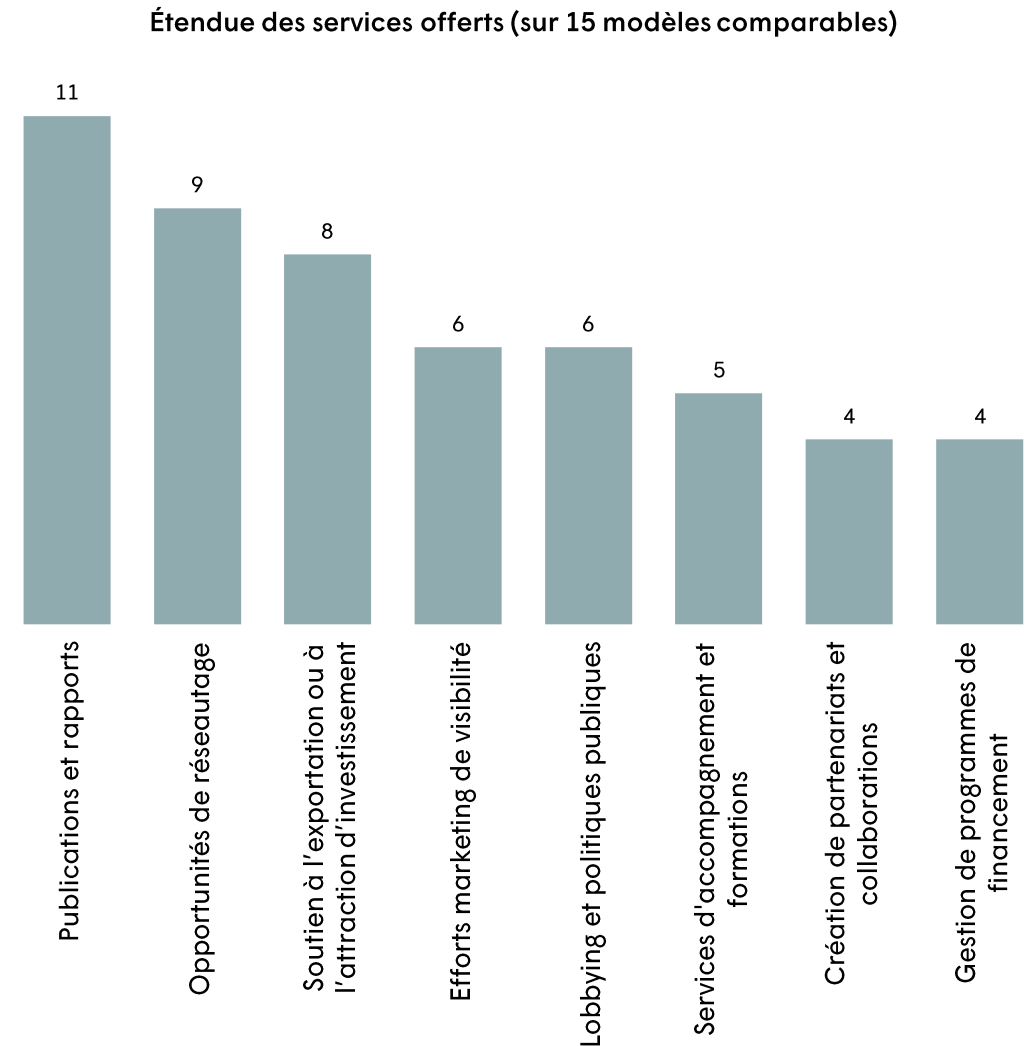
La préparation de publications et de rapports, l'organisation d'opportunités de réseautage, le soutien aux activités internationales et les efforts marketing de visibilité sont tous des services visant, entre autres, à augmenter le rayonnement des secteurs couverts.

Le lobbying auprès des gouvernements pour influencer les politiques publiques est un service offert par tous les regroupements privés et les associations industrielles, excepté France Créative.

La gestion de programmes de financement est un service exclusivement offert par les agences gouvernementales.


Pour chaque catégorie de services, les efforts déployés et les moyens utilisés varient toutefois d'un modèle comparable à l'autre.

Sources : Sites Internet des modèles comparables; analyse Habo.



Services offerts par les modèles comparables internationaux

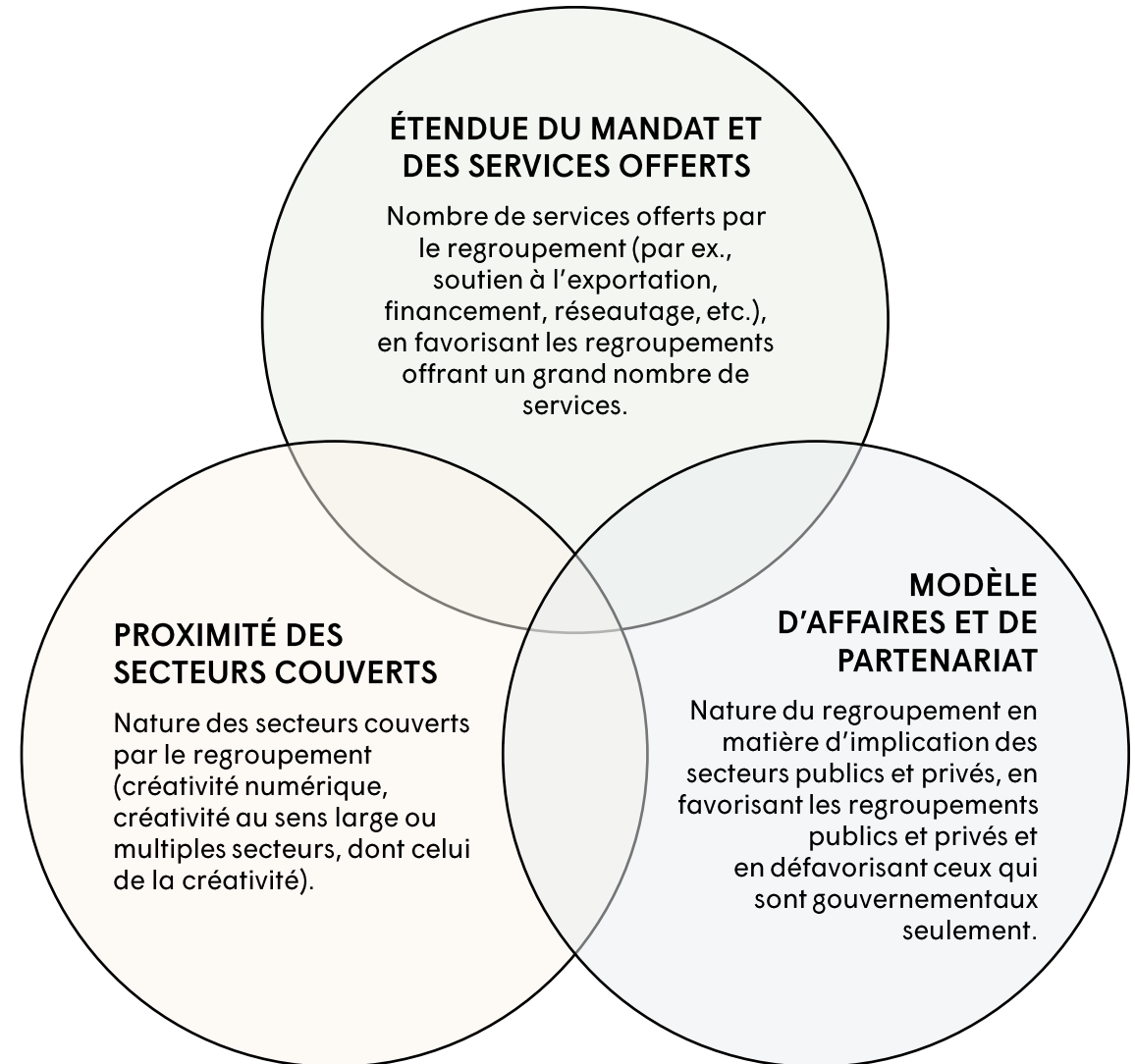
COMPARABLE	Efforts marketing de visibilité	Exportation ou attraction d'investissement	Gestion de programmes de financement	Accompagnement et formation	Lobbying et politiques publiques	Opportunités de réseautage	Création de partenariats et collaborations	Publications et rapports	TOTAL
DigiBC	1			1					6
Creative Denmark	1	1				1			5
Flanders DC	1	1		1		1			6
Creative Industries Council		1			1			1	3
Creative Victoria	1	1				1			5
We Create					1	1		1	3
Creative Industries Federation				1		1	1		4
Arterial Network						1		1	3
Kreativ Kultur Berlin				1		1			2
Creative Scotland	1							1	4
Creative Wales		1	1	1				1	4
Ontario Creates		1	1					1	3
Business Iceland	1	1							2
AESA					1	1			2
France Créative								1	1
TOTAL	6	8	4	5	6	9	4	11	



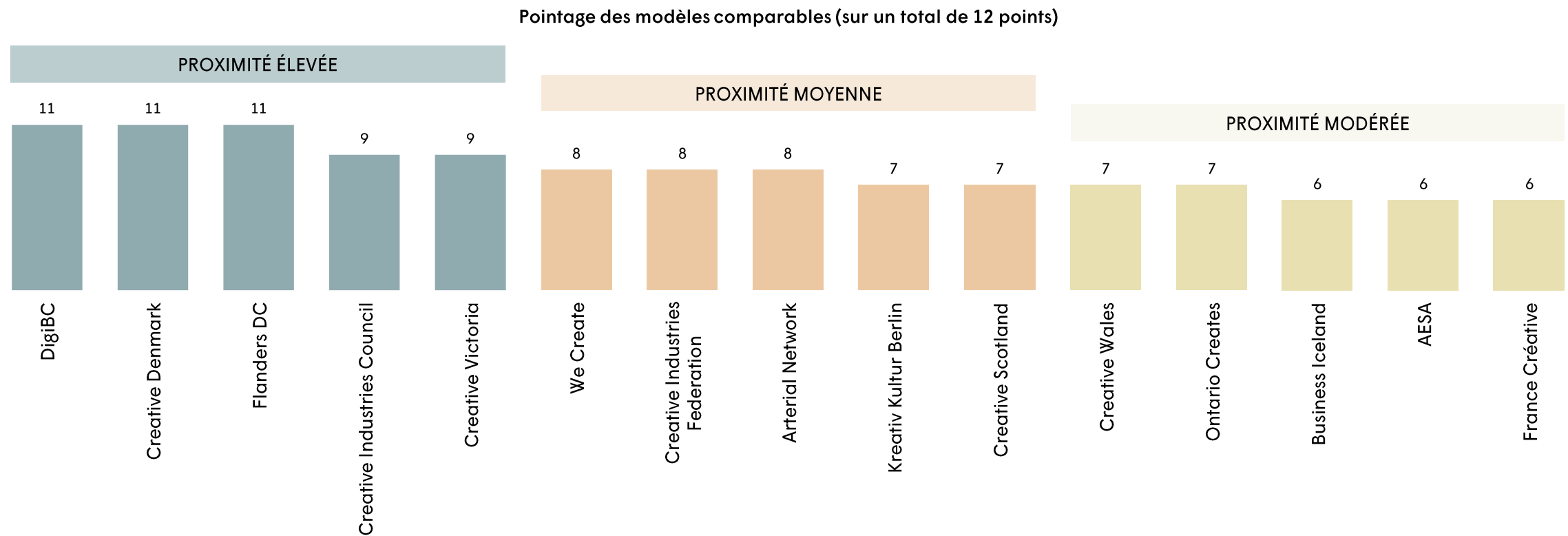
DigiBC, Flanders DC et Creative Denmark sont trois modèles particulièrement pertinents pour inspirer la création d'un regroupement.

Nous avons déterminé trois critères de comparaison afin de déterminer les modèles comparables les plus pertinents.

CRITÈRES	POINTS (sur 12)	BARÈME DE SCORE
ÉTENDUE DU MANDAT ET DES SERVICES OFFERTS	6 points (50 % du pointage)	<ul style="list-style-type: none"> – 1 ou 2 services = 1 point – 3 ou 4 services = 2 points – Plus de 5 services = 3 points
PROXIMITÉ DES SECTEURS COUVERTS	3 points (25 % du pointage)	<ul style="list-style-type: none"> – Industries plus vastes que créatives = 1 point – Industries créatives au sens large = 2 points – Industries créatives numériques = 3 points
MODÈLE DE PARTENARIAT	3 points (25 % du pointage)	<ul style="list-style-type: none"> – Seulement gouvernemental = 1 point – Seulement privé = 2 points – Partenariat public/privé = 3 points



Les modèles comparables internationaux ont été hiérarchisés et analysés en fonction de critères de comparaison.



Sources : Sites Internet des modèles comparables; analyse Habo.

DigiBC

Fondée en 2010
Colombie-Britannique (Canada)



Nature	Association industrielle privée à but non lucratif soutenue par des membres de l'industrie.
Financement	Financé par les membres et les commandites privées. Projets spécifiques financés par des commandites publiques et privées.
Structure permanente	Équipe interne (3 employé·e·s) Conseil d'administration élu par les membres
Industries couvertes	<ul style="list-style-type: none"> – Jeux vidéo – VFX et animation – Expériences numériques – Télévision et cinéma – Architecture – Design – Arts visuels et photographie – Mode – Musique – Édition et littérature – Patrimoine et culture – Médias et journalisme – Communication et publicité – Artisanat – Arts de la scène
Artistes	Pas inclus dans le regroupement
Chiffres clés	Nombre d'emplois : 12 000 Revenus annuels : 2,3 G\$ CA

Mission/Vision	Veiller à ce que la technologie créative, qui fait partie des écosystèmes technologiques et médiatiques plus vastes, se développe et prospère dans la province pour les générations actuelles et futures. Leur vision est de faire de la Colombie-Britannique le premier centre mondial de technologie créative.
Services offerts	<ul style="list-style-type: none"> – Publications et rapports – Soutien à l'exportation ou à l'attraction d'investissement – Opportunités de réseautage – Services d'accompagnement et formations – Effort marketing de visibilité – Programmes de financement – Lobbying et politiques publiques – Création de partenariats et collaborations

Creative Denmark

Fondée en 2020
Danemark

11
/12



CreativeDenmark

Nature	Partenariat public et privé à but non lucratif bien représenté par le gouvernement.	
Financement	Public et privé (détails à venir)	
Structure permanente	Équipe interne (8 employé·e-s) Conseil d'administration et consultatif	
Industries couvertes	<ul style="list-style-type: none"> – Jeux vidéo – VFX et animation – Expériences numériques – Télévision et cinéma – Architecture – Design – Arts visuels et photographie 	<ul style="list-style-type: none"> – Mode – Musique – Édition et littérature – Patrimoine et culture – Médias et journalisme – Communication et publicité – Artisanat – Arts de la scène
Artistes	Pas inclus dans le regroupement	
Chiffres clés	Nombre d'emplois : 117 000 Revenus annuels : 66,5 G\$ CA	

Mission/Vision	Favoriser les relations entre les acteurs internationaux et les industries créatives danoises.	
Services offerts	<ul style="list-style-type: none"> – Publications et rapports – Soutien à l'exportation ou à l'attraction d'investissement – Opportunités de réseautage – Services d'accompagnement et formations 	<ul style="list-style-type: none"> – Effort marketing de visibilité – Programmes de financement – Lobbying et politiques publiques – Création de partenariats et collaborations

Flanders DC

Fondée en 2004
Flandres (Belgique)

11
/12



Nature	Organisation privée à but non lucratif avec un fort soutien gouvernemental.	
Financement	80 % par le gouvernement flamand 20 % par des mandats consultatifs avec les villes	
Structure permanente	Équipe interne (22 employé·e·s) Conseil d'administration nommé à 50 % par le gouvernement	
Industries couvertes	<ul style="list-style-type: none"> – Jeux vidéo – VFX et animation – Expériences numériques – Télévision et cinéma – Architecture – Design – Arts visuels et photographie 	<ul style="list-style-type: none"> – Mode – Musique – Édition et littérature – Patrimoine et culture – Médias et journalisme – Communication et publicité – Artisanat – Arts de la scène
Artistes	Pas inclus dans le regroupement	
Chiffres clés	Nombre d'emplois : 187 196 Revenus annuels : 107,6 G\$ CA	

Mission/Vision	Informer, entraîner, promouvoir et inspirer les entrepreneurs créatifs qui souhaitent développer leur entreprise et atteindre un rendement sur la créativité.	
Services offerts	<ul style="list-style-type: none"> – Publications et rapports – Soutien à l'exportation ou à l'attraction d'investissement – Opportunités de réseautage – Services d'accompagnement et formations 	<ul style="list-style-type: none"> – Effort marketing de visibilité – Programmes de financement – Lobbying et politiques publiques – Création de partenariats et collaborations

Creative Industries Council (CIC)

Fondée en 2011
Royaume-Uni

9
/12



Nature	Forum public et privé entre les industries créatives et le gouvernement	
Financement	Gouvernement et associations industrielles	
Structure permanente	Secrétariat à temps plein (3 employé-e-s) Forum trimestriel constitué de 3 membres de l'industrie et de 2 membres du gouvernement	
Industries couvertes	<ul style="list-style-type: none"> – Jeux vidéo – VFX et animation – Expériences numériques – Télévision et cinéma – Architecture – Design – Arts visuels et photographie 	<ul style="list-style-type: none"> – Mode – Musique – Édition et littérature – Patrimoine et culture – Médias et journalisme – Communication et publicité – Artisanat – Arts de la scène
Artistes	Représentés par le regroupement	
Chiffres clés	Nombre d'emplois : 2 040 000 Revenus annuels : 193,6 G\$ CA	

Mission/Vision	Trouver des solutions aux obstacles à la croissance des secteurs créatifs britanniques, comme l'accès au financement, aux compétences, aux marchés d'exportation, à la réglementation, à la propriété intellectuelle et aux infrastructures.	
Services offerts	<ul style="list-style-type: none"> – Publications et rapports – Soutien à l'exportation ou à l'attraction d'investissement – Opportunités de réseautage – Services d'accompagnement et formations 	<ul style="list-style-type: none"> – Effort marketing de visibilité – Programmes de financement – Lobbying et politiques publiques – Création de partenariats et collaborations

Creative Victoria

Fondée en 2015
Victoria (Australie)



Nature	Agence gouvernementale d'État consacrée aux industries créatives	
Financement	Financée entièrement par le gouvernement d'État	
Structure permanente	Approximativement 80 employé-e-s répartis dans quatre divisions Relève directement du ministre des Industries créatives	
Industries couvertes	<ul style="list-style-type: none"> – Jeux vidéo – VFX et animation – Expériences numériques – Télévision et cinéma – Architecture – Design – Arts visuels et photographie 	<ul style="list-style-type: none"> – Mode – Musique – Édition et littérature – Patrimoine et culture – Médias et journalisme – Communication et publicité – Artisanat – Arts de la scène
Artistes	Représentés par leurs associations	
Chiffres clés	Nombre d'emplois : 305 000 Revenus annuels : 20,8 G\$ CA	

Mission/Vision	Défendre et soutenir les industries créatives de l'État de Victoria en investissant dans les idées, les talents, les organisations, les événements et les projets qui font de Victoria un État créatif.	
Services offerts	<ul style="list-style-type: none"> – Publications et rapports – Soutien à l'exportation ou à l'attraction d'investissement – Opportunités de réseautage – Services d'accompagnement et formations 	<ul style="list-style-type: none"> – Effort marketing de visibilité – Programmes de financement – Lobbying et politiques publiques – Création de partenariats et collaborations

Les entrevues menées
avec les modèles
comparables
internationaux font
ressortir des
apprentissages clés.

Les entrevues individuelles menées avec des regroupements comparables à l'international ont fait ressortir six apprentissages. (1/2)

Les modèles comparables regroupent l'industrie créative dans sa totalité.

À l'exception de DigiBC, les regroupements rencontrés représentent les industries créatives au sens large plutôt que de se concentrer uniquement sur la créativité numérique.

L'existence d'enjeux communs d'importance et l'augmentation du poids économique justifient généralement une plus grande inclusivité en matière d'industries couvertes.

La définition des industries créatives développée par le Royaume-Uni en 2001 est un point de départ souvent mentionné par les regroupements.

L'alignement du secteur privé, des artistes et des gouvernements est essentiel à la réussite.

Peu importe que le déclenchement de l'initiative d'un regroupement provienne du secteur public ou privé, l'alignement des secteurs public et privé est requis.

Les regroupements rencontrés ayant le plus d'enjeux menaçant leurs membres étaient ceux qui n'avaient pas réussi à obtenir l'engagement franc du secteur public dans l'atteinte de leurs objectifs.

L'implication des artistes dans les regroupements varie en fonction des objectifs et des secteurs couverts par les regroupements.

Une vision claire et rassembleuse part d'une menace commune ou d'intérêts convergents.

La réalisation de l'importance des industries créatives et des enjeux les menaçant est au cœur de la création des différentes organisations qui les représentent depuis les 20 dernières années.

À la suite de cette réalisation, la mobilisation et l'alignement des actions des parties prenantes doivent passer par l'expression claire d'une vision rassembleuse pour tous les sous-secteurs visés.

Les entrevues individuelles menées avec des regroupements comparables à l'international ont fait ressortir six apprentissages. (2/2)

Il existe trois principales raisons d'être des comparables de regroupement.

Le rayonnement, le soutien au financement et la protection des propriétés intellectuelles représentent les principales raisons menant à la création des organisations rencontrées.

Grâce à la démonstration de l'importance économique et sociale des industries créatives, le rayonnement est particulièrement visé puisqu'il permet de convaincre les gouvernements et les autres parties prenantes de s'intéresser au secteur.

La mission et le modèle des regroupements sont en constante évolution.

Cette évolution existe tant sur le plan des services offerts que des secteurs soutenus. Elle s'effectue en fonction des changements des réalités du marché et des besoins des artistes et des entreprises.


On observe, par exemple, des tables de concertation cherchant à se structurer davantage pour mieux répondre aux besoins de leurs membres, ou la fusion d'agences desservant des secteurs ayant développé des besoins et enjeux communs.

Les regroupements travaillent, de façon générale, directement avec les associations industrielles.

Les regroupements trouvent plusieurs avantages à travailler directement avec les associations industrielles représentant les entreprises et les artistes des sous-secteurs couverts.

Cette approche facilite et accélère la mobilisation du secteur, permettant de joindre et d'engager une masse critique d'intervenants plus rapidement.

Elle permet également d'éviter d'empiéter sur les compétences de ces associations et ainsi de se concentrer sur les enjeux communs à l'ensemble du secteur.



Les industries regroupées en grappes et en pôles d'excellence au Québec ont fait face à des défis de mobilisation lors de leur création.

La mobilisation des acteurs de l'industrie est le plus grand défi dans la création d'un regroupement industriel.

Il est difficile de convaincre les membres potentiels de s'investir dans un regroupement qui n'a pas encore fait ses preuves. Chaque catégorie de parties prenantes a des barrières spécifiques à sa mise en place.

Entreprises privées

Les entreprises privées sont souvent sceptiques quant aux bénéfices potentiels d'un regroupement industriel. Plusieurs entreprises privées ont l'impression de recevoir bien peu de leurs associations considérant leur investissement en temps et en argent. Celles-ci ont peu d'intérêt à propos de la création d'un autre regroupement.

Il existe aussi une crainte pour les plus petites entreprises de perdre leur représentativité et leur influence au profit de plus grandes entreprises.

Associations industrielles

Les associations industrielles ont peur de perdre leur influence dans l'industrie et de voir une réduction de leur bassin de membres actifs. Elles craignent qu'un regroupement vienne cannibaliser leurs membres.

Centres de recherche universitaires

Les centres de recherche universitaires ne voient que très peu de valeur ajoutée à joindre un tel regroupement sans connaître les membres participants, les réalisations potentielles et les profits que celui-ci pourrait leur rapporter.

Les entrevues individuelles menées avec des grappes et des pôles d'excellence au Québec ont fait ressortir six apprentissages. (1/2)

Une tête dirigeante rassembleuse est essentielle à la création d'un regroupement industriel.

Une tête dirigeante rassembleuse derrière laquelle l'industrie peut unanimement se rallier est indispensable à la création d'un regroupement industriel.

Une reconnaissance par les pairs aide à établir la crédibilité du regroupement, et son potentiel à faire évoluer l'industrie.

Une grande écoute et une grande empathie aident à démontrer l'impartialité du regroupement et à garantir que tous les intérêts, divergents ou non, seront entendus. La tête dirigeante d'un tel regroupement doit agir comme médiateur au service de l'industrie entière.

Un regroupement vertical du secteur est complémentaire à un regroupement horizontal.

Les regroupements dont les membres représentent une intégration verticale dans leur industrie démontrent une plus grande mobilisation et une plus grande participation menant à la réalisation de projets réussis.

À l'inverse, les regroupements intégrés horizontalement ont plus de difficultés à mobiliser leurs membres autour d'enjeux communs.

L'organisation sous forme de divisions permet de créer des groupes homogènes qui répondent à certains enjeux communs.

La gouvernance doit assurer une représentation égale de tous les secteurs.

Un conseil administratif ou un comité exécutif diversifié où tous les secteurs de l'industrie ont une représentation égale aide à mobiliser tous les secteurs d'une industrie. Cependant, un trop grand nombre de personnes siégeant à un conseil d'administration réduit son efficacité.

Par exemple, la grappe Montréal InVivo assigne un nombre fixe de sièges pour chacun de ses cinq secteurs d'excellence, pour un total de 24 membres siégeant à son conseil d'administration. Ce sont les membres de chacun des secteurs qui font élire les représentants sur le conseil d'administration.

Les entrevues individuelles menées avec des grappes et des pôles d'excellence au Québec ont fait ressortir six apprentissages. (2/2)

Les priorités, les projets et les chantiers doivent être incarnés par une structure dirigeante.

Pour assurer une mobilisation des membres, le regroupement doit laisser ces derniers établir ses priorités, ses projets et ses chantiers. Cela dit, les regroupements existants ont mentionné qu'il est du rôle de la tête dirigeante d'organiser les effectifs et les ressources et d'assurer un suivi des chantiers en cours.

Pour assurer la réussite des projets, il est recommandé de créer des équipes et des comités de travail homogènes. Cette homogénéité aide à faire avancer les projets puisque tous les intervenants partagent une réalité commune et une compréhension similaire des enjeux.

Les regroupements doivent être complémentaires aux associations existantes.

Il est important qu'un nouveau regroupement industriel ait une offre de service complémentaire aux services déjà offerts par les organisations et les associations existantes.

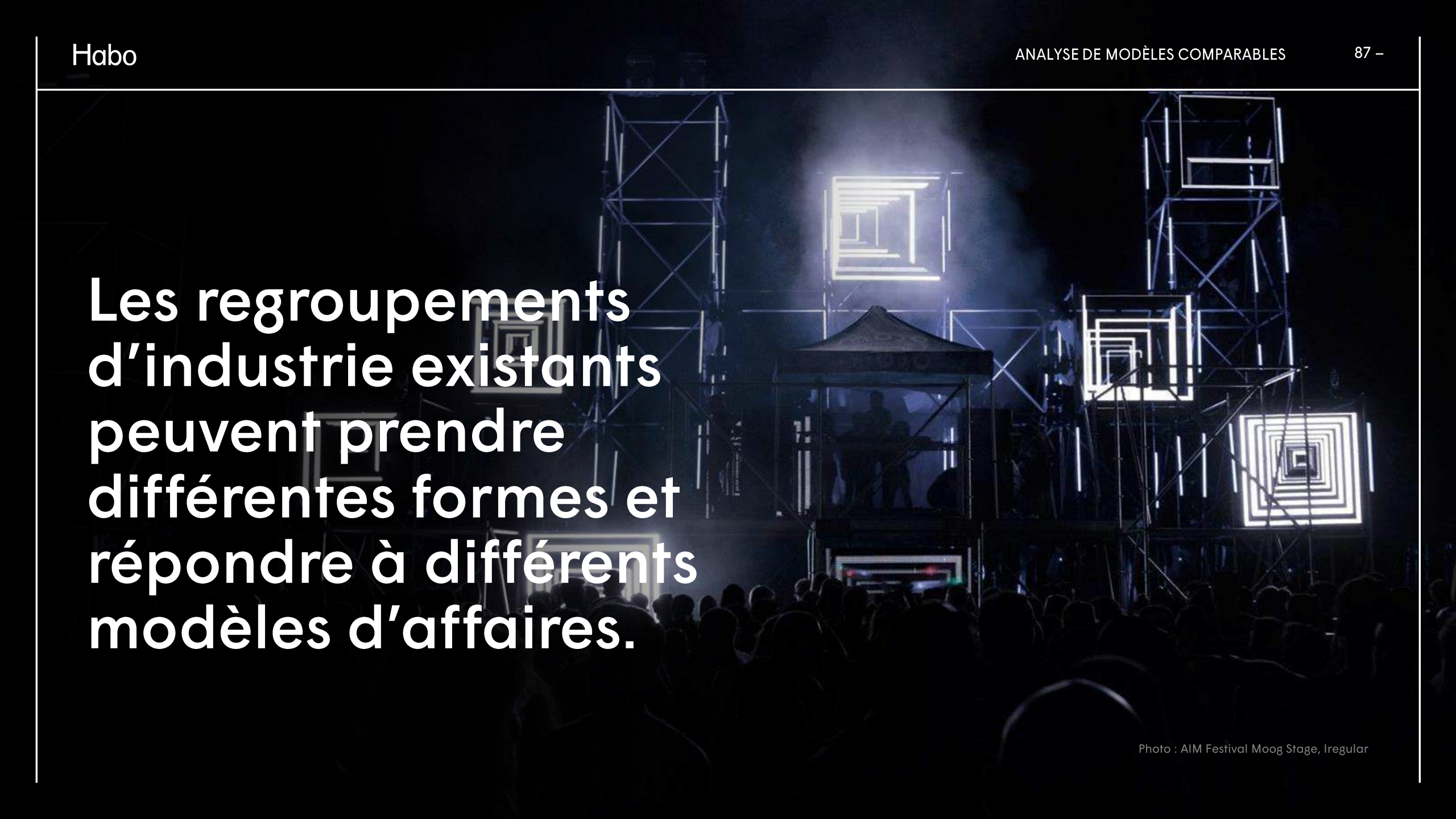
Parmi les services offerts par les regroupements existants, nous notons (en ordre d'importance) :

- l'accès à la recherche industrielle et universitaire exclusive;
- l'organisation de missions commerciales plus imposantes;
- le jumelage de membres de secteurs différents pour du mentorat.

Les regroupements sont financés par un mélange de fonds publics et privés.

Le financement des regroupements industriels provient d'un mélange de fonds publics et privés. La part de fonds publics et privés varie grandement en fonction des industries, des secteurs d'activités, des moyens de ses membres et des retombées économiques du regroupement.

Par exemple, la grappe Finance Montréal est financée en plus grande partie par des fonds privés comparativement au créneau d'excellence en technologie propre, qui obtient une plus grande partie de son financement de la part de fonds publics.



**Les regroupements
d'industrie existants
peuvent prendre
différentes formes et
répondre à différents
modèles d'affaires.**

Les différentes formes de regroupement d'industries avec un modèle hybride public/privé peuvent être plus ou moins formelles et structurées.

Moins formel Moins structuré					Plus formel Plus structuré	Moins grande portée géographique	Plus grande portée géographique
→							
TABLE DE CONCERTATION	GROUPE DE CONCERTATION	CONSEIL	ASSOCIATION INDUSTRIELLE	CRÉNEAU D'EXCELLENCE	GRAPPE INDUSTRIELLE	PÔLE D'EXCELLENCE	
Groupe de personnes qu'on réunit dans le but de les informer ou de les consulter sur un problème politique, économique ou social en vue d'une prise de décision en commun.	Groupe dont le but est de trouver, par la concertation, des solutions créatives à un problème donné, en particulier dans les domaines politique et social.	Organisme consultatif dont le mandat est permanent et dont la principale fonction est de donner son avis sur la politique gouvernementale et sur les grandes orientations d'un secteur d'activités particulier.	Association d'entreprises d'une même industrie, regroupées en organisme, ayant pour fonctions principales de les représenter et de promouvoir et défendre leurs intérêts.	Ensemble d'entreprises d'une même région menant des activités économiques interreliées visant à se démarquer de façon compétitive par rapport aux autres régions et sur les marchés internationaux.	Regroupement d'entreprises privées, d'organismes gouvernementaux, d'instituts de recherche et d'universités qui collaborent au développement d'un secteur spécifique de l'industrie autour d'une même région métropolitaine ¹ .	Créneau d'excellence ou un regroupement de créneaux d'excellence d'un même secteur d'activité économique ayant une portée nationale.	
Exemple : Table de concertation culturelle du Plateau Modèle comparable : France Créative (France)	Exemple : Projets de Concertation Montréal Modèle comparable : WeCreate (Nouvelle-Zélande)	Exemple : Conseil du patrimoine culturel du Québec Modèle comparable : Creative Industries Council (Royaume-Uni)	Exemple : Xn Québec, La Guilde du jeu vidéo du Québec Modèle comparable : DigiBC (Canada)	Exemple : Créneau d'excellence en technologies propres Modèle comparable : Flanders DC (Belgique)	Exemple : Numana, aluQuébec	Exemple : Pôle d'excellence de l'industrie des systèmes électroniques du Québec Modèle comparable : Creative Denmark (Danemark)	

¹ : En pratique, certaines grappes exercent une certaine souplesse dans l'application du critère géographique. Elles permettent aux entreprises et organismes hors de la région métropolitaine d'y participer.

A hand is shown interacting with a glowing digital interface. The interface consists of a large, semi-transparent white outline of a triangle with a zigzag line inside it. The hand is positioned on the right side, with fingers touching the interface. The background is a dark blue space filled with stars and nebulae. The text "Basse ouverture :" is written in a white, cursive font above the main title. The main title "IMPLICATIONS ET RECOMMANDATIONS" is written in a bold, white, sans-serif font.

Basse ouverture :
**IMPLICATIONS ET
RECOMMANDATIONS**

De la théorie à la pratique : définir la possibilité et les scénarios de regroupement.

Cette dernière section de l'étude définit la possibilité d'un potentiel regroupement du secteur des arts et de la créativité numériques, et illustre différents scénarios qui pourraient être envisagés par les parties prenantes de l'industrie.

En partant d'une analyse forces/faiblesses/opportunités/menaces provenant de l'analyse quantitative et qualitative du secteur, il est ensuite possible de déterminer la raison d'être d'un regroupement, ses priorités et ses facteurs clés de succès. Selon cette perspective, Habo a développé cinq scénarios visant à nourrir la réflexion du comité de pilotage du projet et à orienter les prochaines étapes de travail en fonction du scénario privilégié.



Photo : L'écho des origines, Halo Création

Habo

Définition de l'opportunité

Forces

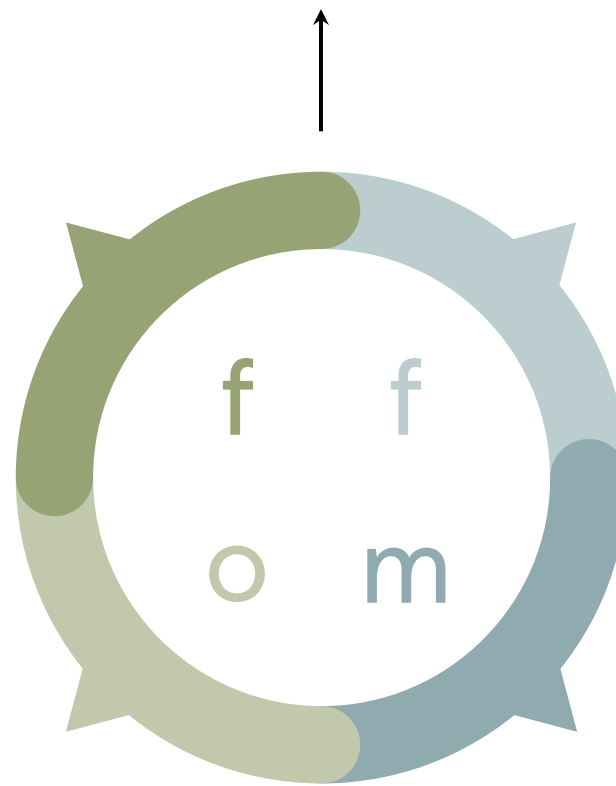
- Secteur significatif économiquement pour le Québec
- Taille du secteur (revenus, emplois) comparable à d'autres secteurs industriels organisés au Québec, comme la mode ou l'aluminium
- Secteur complexe souffrant d'un manque de visibilité et de compréhension des gouvernements
- Similitudes dans la structure des chaînes de valeur et les dynamiques de marché des sous-secteurs de la créativité numérique
- Enrichissement des contenus par les artistes et reconnaissance de leur démarche unique
- Plusieurs enjeux communs à l'ensemble du secteur, dont l'accès aux talents et au financement
- De prime abord, accueil plutôt favorable à l'idée d'un regroupement d'un point de vue conceptuel et théorique

← UTILE À UN REGROUPEMENT DU SECTEUR

Opportunités

- Forte croissance du secteur de la créativité numérique à l'échelle mondiale, offrant des occasions d'affaires appréciables pour les producteurs québécois
- Reconnaissance de Montréal, et du Québec, comme l'un des principaux terreaux créatifs au monde, sans toutefois avoir un regroupement organisant cette créativité à l'échelle internationale
- Nombreux exemples de modèles comparables à travers le monde ayant réussi à organiser les secteurs de la créativité
- Formes diverses et variées de regroupements d'industries à travers le monde qui peuvent servir de modèles d'inspiration pour un regroupement du secteur des arts et de la créativité numériques au Québec

INTERNE AU SECTEUR



EXTERNE AU SECTEUR

Faiblesses

- Secteur hétérogène avec une forte dominance du jeu vidéo, et « siloisé » avec des interrelations limitées
- Concentration du secteur autour des gros acteurs et domination par les entreprises étrangères
- Faible maturité du secteur, majoritairement composé de petites et moyennes organisations
- Difficulté pour les producteurs québécois de sortir d'un modèle de prestation de services
- Concurrence interne forte en matière de main-d'œuvre
- Plusieurs freins importants pour arriver à fédérer les acteurs du secteur autour d'un regroupement
- Manque de données sur la réalité des artistes numériques et sur l'amplitude de leur impact sur nos milieux
- Sous-secteur des arts numériques défini par des réalités diamétralement opposées

→ NUISIBLE À UN REGROUPEMENT DU SECTEUR

Menaces

- Quasi-totalité des modèles comparables internationaux couvrant les industries créatives au sens large, et non seulement la créativité numérique
- Secteur en constante évolution, imposant aux regroupements comparables d'ajuster leur proposition de valeur et les secteurs qu'ils couvrent

Quel problème veut-on régler avec un regroupement du secteur des arts et de la créativité numériques?

Dans un marché hautement concurrentiel et en constante évolution, le secteur des arts et de la créativité numériques doit **affirmer la position du Québec comme un pôle créatif incontournable dans le monde.**

Malgré un savoir-faire unique, des entreprises de renom et une position concurrentielle enviable, le secteur n'est pas structuré. Afin de se positionner pour prendre part à la croissance du marché mondial, les sous-secteurs doivent être davantage concertés, stratégiques et en synergie dans leur approche.

Le secteur doit s'organiser afin :

- de maximiser le potentiel qu'offre la croissance internationale du secteur;
- d'être équipé pour concurrencer les autres pôles créatifs au monde;
- d'assurer la pérennité du secteur à long terme.

De ce regroupement devront émerger des retombées tangibles et mesurables pour le secteur, comme :

- un plus grand rayonnement et une meilleure attractivité des entreprises québécoises (clients, investisseurs, talents);
- une capacité accrue à créer des propriétés intellectuelles québécoises.

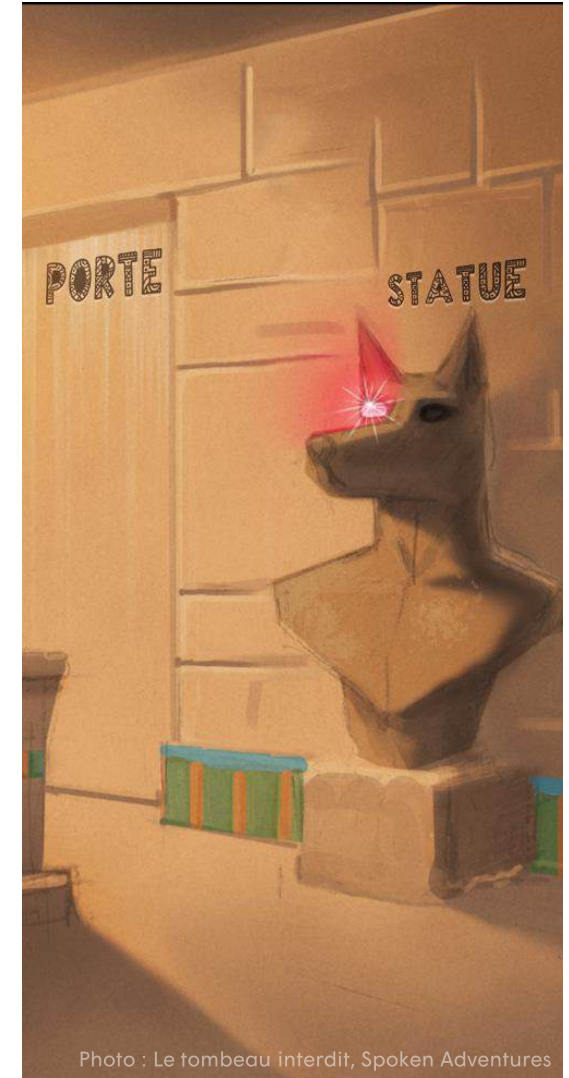


Photo : Le tombeau interdit, Spoken Adventures

Plusieurs priorités pourraient être abordées par un regroupement du secteur des arts et de la créativité numériques

À la lumière des entrevues individuelles avec les acteurs du secteur et l'analyse des modèles comparables au Québec et à l'international, sept priorités se sont dégagées par rapport à un potentiel regroupement.

EXTERNE AU SECTEUR

1

Valoriser le secteur auprès des différents paliers de gouvernements et les éduquer aux particularités du secteur.

2

Faire rayonner localement et internationalement les arts et la créativité numérique du Québec.

3

Accompagner les entreprises et les artistes du secteur dans la commercialisation et la découvrabilité.

INTERNE AU SECTEUR

4

Rallier les acteurs clés (entreprises, associations, individus) et aligner les priorités et les orientations stratégiques du secteur.

5

Mettre en place des projets structurants transversaux (p. ex., mise en place de solutions pour répondre aux enjeux de main-d'œuvre du secteur).

6

Influencer les programmes de financement pour des projets porteurs (en particulier en matière de création de propriétés intellectuelles québécoises).

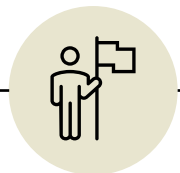
7

Maintenir la compétitivité de l'écosystème de la créativité numérique en matière d'attractivité pour les projets, investisseurs et talents étrangers.

Le rôle des organisations actuelles relativement à celui d'un potentiel regroupement doit être clarifié sur la base de ces sept priorités.

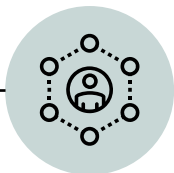
	GUILDE DU JEU VIDÉO, BCTQ, XN QUÉBEC	REGROUPEMENT DU SECTEUR
1	Valorisation du secteur <ul style="list-style-type: none"> – Valorisation des sous-secteurs auprès des membres, des gouvernements et des parties prenantes – Données et apprentissages propres à chaque sous-secteur 	<ul style="list-style-type: none"> – Valorisation du secteur dans sa globalité et éducation des paliers de gouvernements et des institutions à ses spécificités – Parler d'une voix concertée et unifiée
2	Rayonnement local et international <ul style="list-style-type: none"> – Promotion locale et internationale des sous-secteurs spécifiques en produisant des études, des événements et du contenu sur les membres – Organisation d'événements locaux, et assurer une présence des sous-secteurs dans les événements internationaux 	<ul style="list-style-type: none"> – Positionnement du Québec comme un pôle majeur de créativité numérique dans le monde et développement d'une image de marque du secteur – Assurer une présence du secteur dans les événements internationaux majeurs et de grande envergure
3	Commercialisation <ul style="list-style-type: none"> – Accompagnement des organisations des sous-secteurs, en proche partenariat avec les accélérateurs et incubateurs – Initiatives ciblées de visibilité pour soutenir les entreprises dans leurs efforts de commercialisation sur des canaux spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> – Complément des actions menées par Xn Québec, la Guilde du jeu vidéo et le BCTQ en matière d'expertise de développement et de gestion de propriétés intellectuelles – Aide à l'extension de propriétés intellectuelles en différents formats
4	Ralliement et alignement du secteur <ul style="list-style-type: none"> – Concertation pour le partage d'intelligence entre les membres actifs d'un sous-secteur donné – Création de partenariats favorisant la croissance, la compétitivité et le rayonnement des sous-secteurs 	<ul style="list-style-type: none"> – Détermination d'une vision et d'objectifs stratégiques communs – Représentation de la créativité numérique au niveau des industries créatives – Formation de partenariats et de synergies entre les différents acteurs des sous-secteurs de la créativité numérique
5	Projets structurants transversaux <ul style="list-style-type: none"> – Mise en place de projets structurants spécifiques aux membres des sous-secteurs et identifiés par ceux-ci 	<ul style="list-style-type: none"> – Mise en place de projets structurants bénéficiant au secteur de la créativité numérique de façon transversale (p. ex., innovation, main-d'œuvre, etc.)
6	Programmes de financement <ul style="list-style-type: none"> – Représentation des besoins des sous-secteurs auprès des gouvernements pour influencer les programmes de financement 	<ul style="list-style-type: none"> – Agent de changement et leadership pour identifier les besoins communs afin d'influencer et de faire évoluer le financement public et privé
7	Compétitivité de l'écosystème <ul style="list-style-type: none"> – Maintien ou élargissement des programmes et des actions en place pour attirer les projets, investisseurs et talents dans chaque sous-secteur – Participation à l'arrimage des programmes de formation avec les besoins des sous-secteurs 	<ul style="list-style-type: none"> – Attraction d'opportunités d'affaires pour l'ensemble du secteur de la créativité numérique – Approche concertée en termes de stratégies d'attraction de la main-d'œuvre étrangère

Sept facteurs clés sont à considérer pour assurer la réussite de la création d'un regroupement du secteur.



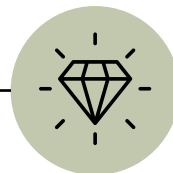
Leadership fort

La réussite d'un regroupement du secteur des arts et de la créativité numériques passera tout d'abord par un leadership fort incarné par un ou des individus capables de fédérer le milieu.



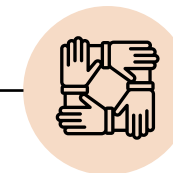
Gouvernance représentative

Pour aller chercher l'adhésion du secteur, la gouvernance d'un regroupement doit être représentative de la diversité des acteurs du milieu et être composée d'entreprises québécoises.



Démonstration de la valeur

La valeur d'un regroupement aux yeux des organisations du secteur reste à démontrer, et ce, relativement aux associations industrielles déjà en place et à leurs missions respectives.



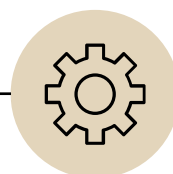
Transcendance des intérêts

Un regroupement devra aller au-delà des intérêts personnels, des tensions internes et des égos qui rentrent en ligne de compte dans la dynamique du secteur au profit d'un bénéfice commun.



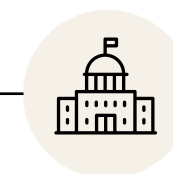
Financement adéquat

Un financement à la hauteur de l'ambition et de la portée attendue d'un regroupement est essentiel et devra être en fonction des attentes relatives à ce regroupement à travers le temps.



Mode itératif

Le défi de rassembler le secteur est grand. Il semble impératif d'adopter une approche agile en commençant petit, puis en grandissant en fonction de la réponse du secteur.



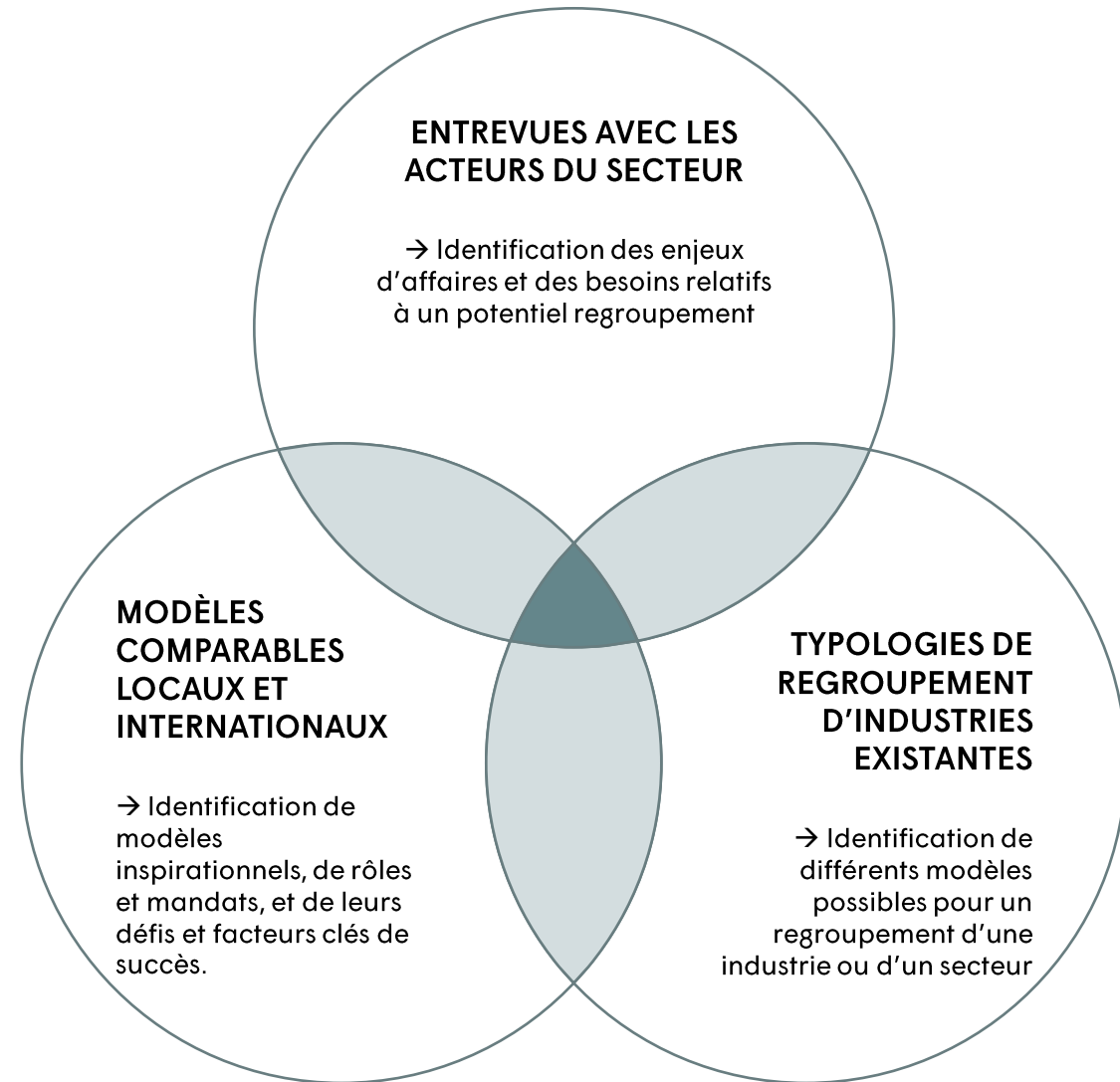
Soutien gouvernemental

La création d'un regroupement, quelle que soit sa forme, sans le soutien politique des paliers de gouvernement et des partenaires stratégiques, relève de l'impossible.

Habo

Scénarios de regroupement

Les scénarios de regroupement ont été développés en croisant trois perspectives couvertes tout au long de la présente étude.



Nous avons identifié cinq scénarios de regroupement du secteur des arts et de la créativité numériques au Québec.



Table de concertation entre les acteurs du secteur des arts et de la créativité numériques



Groupe de valorisation et de rayonnement de la créativité numérique



Conseil de la créativité numérique



Créneau d'excellence de la créativité numérique



Supergrappe des industries créatives



APPROCHE « MARCHER AVANT DE COURIR »
(START SMALL, SCALE FAST)

APPROCHE « TOUT OU RIEN »
(GO BIG OR GO HOME)

Nous avons identifié cinq scénarios de regroupement du secteur des arts et de la créativité numériques au Québec.



Table de concertation entre les acteurs du secteur des arts et de la créativité numériques



Groupe de valorisation et de rayonnement de la créativité numérique



Conseil de la créativité numérique



Créneau d'excellence de la créativité numérique



Supergrappe des industries créatives

← APPROCHE « MARCHER AVANT DE COURIR »
(START SMALL, SCALE FAST)

APPROCHE « TOUT OU RIEN »
(GO BIG OR GO HOME) →

Scénario 1

Table de concertation entre les acteurs du secteur des arts et de la créativité numériques

MANDAT DU REGROUPEMENT

Rassembler les entreprises du secteur de la créativité numérique au Québec et les artistes numériques pour les consulter sur des enjeux politiques, économiques ou commerciaux en vue d’assurer une convergence des points de vue et de prendre des décisions en commun au profit de l’ensemble des acteurs du secteur.

FOCUS ET PRIORITÉS

- 1 Valorisation du secteur
- 2 Rayonnement local et international
- 3 Commercialisation
- 4 Ralliement et alignement du secteur
- 5 Projets structurants transversaux
- 6 Programmes de financement
- 7 Compétitivité de l’écosystème

FORME ET STRUCTURE

- Pas de structure juridique
- Pas d’employé·e·s à temps plein (ou, éventuellement, une seule personne de référence)

PARTIES PRENANTES

- Entreprises du secteur
- Artistes professionnel·le·s et entrepreneur·e·s
- Organismes du secteur (associations/grappes sectorielles, accélérateurs, etc.) – en fonction des sujets de discussion

MODÈLE OPÉRATIONNEL

Implication volontaire des membres du secteur pour définir les priorités, animer les discussions et formuler des recommandations destinées au secteur ou aux gouvernements.

FINANCEMENT

- Pas de financement au fonctionnement
- Financement privé/public par projet, si requis

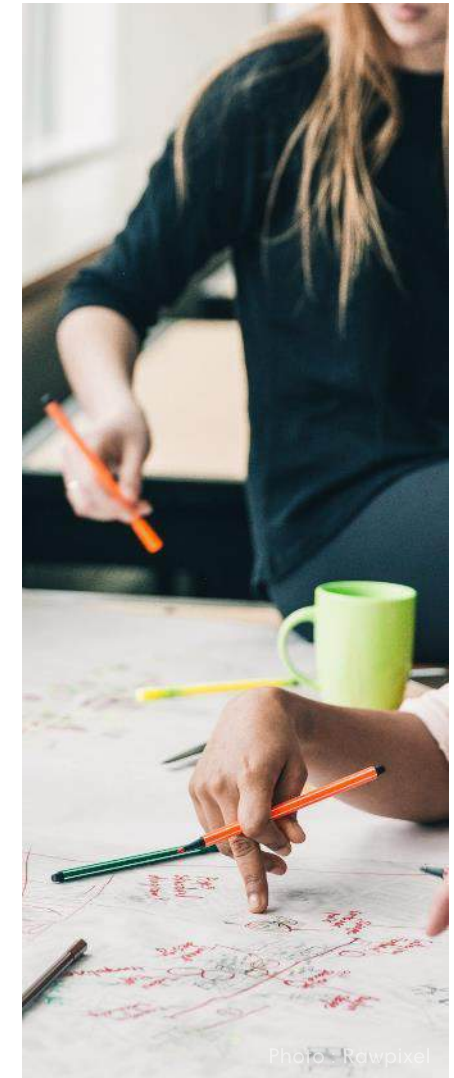


Photo: Rawpixel

Scénario 1

Table de concertation entre les acteurs du secteur des arts et de la créativité numériques

ÉVALUATION DU SCÉNARIO

Avantages

- Facile et rapide à mettre en place
- Ne requiert pas (ou peu) d'apports financiers des compagnies ou des associations/grappes sectorielles
- Possibilité de valider la prémisse de regrouper le secteur, sans devoir bâtir de structures complexes et longues à implanter – et, le cas échéant, d'ajuster ou de redéfinir la vision, les objectifs et le mandat

Inconvénients

- Repose sur la bonne volonté des membres du secteur pour que le modèle fonctionne et sur le leadership de quelques individus déterminés à porter le projet
- Peu d'effets structurants
- Peut devenir énergivore pour les participants
- Risque d'essoufflement à moyen et à long terme
- Risque de désunion si le regroupement manque d'impact

MODÈLES INSPIRATIONNELS

- [WeCreate](#) (Nouvelle-Zélande)
- [Table CICTCN](#) (ville de Québec)

IMPACT ATTENDU

- Collaboration entre les acteurs des différents sous-secteurs afin de proposer des solutions aux problèmes menaçant le secteur dans son ensemble
- Mise en place de chantiers pouvant avoir un impact relatif sur le secteur
- Identification des leaders pouvant aider à faire évoluer le regroupement vers les prochaines phases



Scénario 1

Table de concertation entre les acteurs du secteur des arts et de la créativité numériques

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS ET REQUIS

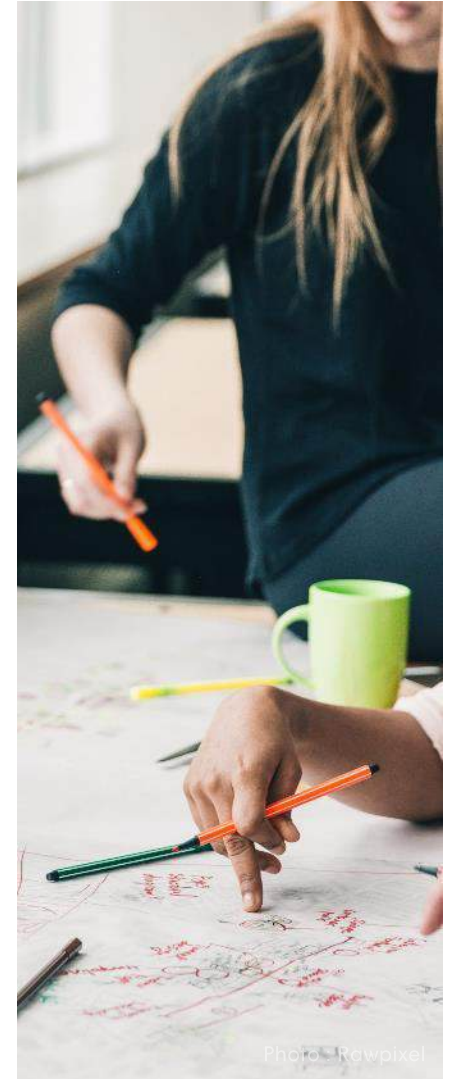
- Forte volonté de l'ensemble des acteurs du secteur, à travers les trois sous-secteurs principaux (jeux vidéo, effets spéciaux et animation, expériences numériques)
- Nécessité de déterminer des enjeux communs partagés par la majorité des acteurs du secteur
- Leadership d'un ou de plusieurs individus crédibles et rassembleurs au sein du secteur afin de fédérer les acteurs à travers un regroupement non formel
- Nécessité d'arriver à s'accorder avec une grande majorité des acteurs du secteur pour prendre des décisions entérinées par la table de concertation

PERSPECTIVE STRATÉGIQUE DE HABO

Ce scénario est une option à considérer si l'adhésion envers l'idée d'un regroupement est limitée, ou si les défis politiques sont trop grands dans un premier temps. Il peut permettre de démontrer au secteur la valeur ajoutée d'un regroupement concerté et d'une meilleure synergie entre les parties prenantes.

Cependant, nous émettons un doute quant à l'impact réel et tangible des actions qui pourront émerger d'une table de concertation, et de leur potentiel à moyen ou à long terme.

Si c'est l'option choisie, il faudrait que ce soit dans une perspective d'évolution rapide vers une structure de regroupement plus organisée et plus stratégique.



Nous avons identifié cinq scénarios de regroupement du secteur des arts et de la créativité numériques au Québec.



Table de concertation entre les acteurs du secteur des arts et de la créativité numériques



Groupe de valorisation et de rayonnement de la créativité numérique



Conseil de la créativité numérique



Créneau d'excellence de la créativité numérique



Supergrappe des industries créatives

← APPROCHE « MARCHER AVANT DE COURIR »
(START SMALL, SCALE FAST)

APPROCHE « TOUT OU RIEN »
(GO BIG OR GO HOME) →

Scénario 2

Groupe de valorisation et de rayonnement de la créativité numérique

MANDAT DU REGROUPEMENT

Soutenir la croissance du secteur de la créativité numérique de façon ciblée en travaillant à créer une marque forte pour la créativité numérique au Québec, et en faisant rayonner son influence, son expertise et ses compétences localement (rapports et actions de valorisation auprès des gouvernements) et internationalement (actions marketing, maillage).

FOCUS ET PRIORITÉS

- 1 Valorisation du secteur
- 2 Rayonnement local et international
- 3 Commercialisation
- 4 Ralliement et alignement du secteur
- 5 Projets structurants transversaux
- 6 Programmes de financement
- 7 Compétitivité de l'écosystème

FORME ET STRUCTURE

- Agence avec de 2 à 5 employé·e·s à temps plein
- Conseil d'administration composé de représentant·e·s de chaque sous-secteur (associations, entreprises, organismes)

PARTIES PRENANTES

- Entreprises du secteur
- Associations/grappes sectorielles
- Éventuellement des partenaires stratégiques dont la mission est connexe

MODÈLE OPÉRATIONNEL

Équipe permanente mettant en œuvre des actions de valorisation et de rayonnement afin d'atteindre les objectifs fixés par le conseil d'administration.

FINANCEMENT

- Idéalement un partenariat public/privé avec du financement provenant du secteur et des gouvernements
- Sinon, financement privé à 100 % provenant des acteurs du secteur



Photo : Pexels / Anna Shvets

Scénario 2

Groupe de valorisation et de rayonnement de la créativité numérique

ÉVALUATION DU SCÉNARIO

Avantages

- Structure agile simple à mettre en place
- S’attaque de front aux enjeux de rayonnement et d’attraction du Québec, ce qui peut se traduire en impact économique tangible pour les acteurs du secteur
- Aucun enjeu de redondance avec les associations/grappes existantes
- Aide à « désiloïser » les sous-secteurs

Inconvénients

- Besoin de financement suffisant pour soutenir une équipe à temps plein
- Risque de redondance des efforts de Montréal International, Québec International et Investissement Québec International
- Ne s’attaque pas à l’enjeu de la création de propriétés intellectuelles commercialisables et des enjeux de main-d’œuvre

MODÈLES INSPARATIONNELS

- [Creative Denmark](#) (Danemark)
- [France Créative](#) (France)

IMPACT ATTENDU

- Plus grande attention des gouvernements envers le secteur de la créativité numérique, et une place plus influente du secteur aux tables de discussion
- Augmentation du rayonnement des propriétés intellectuelles québécoises
- Augmentation des occasions d’affaires pour les compagnies créatives québécoises



Photo : Pexels / Anna Shvets

Scénario 2

Groupe de valorisation et de rayonnement de la créativité numérique

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS ET REQUIS

- Création de données et de rapports à fort impact permettant de valoriser le secteur de la créativité numérique
- Développement d'une image de marque distincte et efficace, permettant de positionner adéquatement la créativité numérique québécoise sur le plan national et international
- Expertise marketing et fort réseau de contacts à l'international et au sein des gouvernements de l'équipe en place

PERSPECTIVE STRATÉGIQUE DE HABO

Bien que ce scénario soit quelque peu éloigné de la vision originale du comité de pilotage du projet, il reste intéressant d'un point de vue de la croissance des entreprises de la créativité numérique au Québec.

D'une part, il répond adéquatement à un des besoins essentiels du secteur, à savoir la valorisation de la créativité numérique auprès des gouvernements dans l'objectif d'influencer la place du secteur dans l'agenda gouvernemental. D'autre part, il vient donner au Québec une cohésion et doter la province d'une marque forte, pouvant à la fois générer des occasions d'affaires, des investissements et aider à attirer des talents.

Ce peut être un premier pas dans la direction d'un regroupement plus large du secteur dans un deuxième temps.



Photo : Pexels / Anno Shvets

Nous avons identifié cinq scénarios de regroupement du secteur des arts et de la créativité numériques au Québec.



Table de concertation entre les acteurs du secteur des arts et de la créativité numériques



Groupe de valorisation et de rayonnement de la créativité numérique



Conseil de la créativité numérique



Créneau d'excellence de la créativité numérique



Supergrappe des industries créatives

← APPROCHE « MARCHER AVANT DE COURIR »
(START SMALL, SCALE FAST)

APPROCHE « TOUT OU RIEN »
(GO BIG OR GO HOME) →

Scénario 3

Conseil de la créativité numérique

MANDAT DU REGROUPEMENT

Agir en tant que pont entre les gouvernements, les associations/grappes sectorielles et les autres parties prenantes afin de travailler sur les enjeux politiques, économiques ou commerciaux touchant la majorité ou l'ensemble du secteur de la créativité numérique, et d'influencer les gouvernements dans la prise de décision et le développement des programmes.

FOCUS ET PRIORITÉS

- 1 Valorisation du secteur
- 2 Rayonnement local et international
- 3 Commercialisation
- 4 Ralliement et alignement du secteur
- 5 Projets structurants transversaux
- 6 Programmes de financement
- 7 Compétitivité de l'écosystème

FORME ET STRUCTURE

- Structure minimale de 1 à 3 employé·e·s
- Conseil d'administration composé de représentant·e·s des associations/grappes sectorielles, ainsi que d'observateurs des gouvernements

PARTIES PRENANTES

- Associations/grappes sectorielles (agissant au nom de leurs membres, plutôt que d'impliquer directement les entreprises du secteur)
- Trois paliers de gouvernements

MODÈLE OPÉRATIONNEL

Conseil se rencontrant sur une base régulière pour définir les priorités et les actions, en plus de groupes de travail se réunissant indépendamment pour faire avancer les travaux sur des enjeux spécifiques.

FINANCEMENT

- Frais de fonctionnement financés par les associations/grappes sectorielles et les gouvernements
- Partenariat public/privé pour financer des projets spécifiques



Scénario 3

Conseil de la créativité numérique

ÉVALUATION DU SCÉNARIO

Avantages

- Permet de rapprocher les parties prenantes avec les gouvernements et de les éduquer au secteur de la créativité numérique
- Structure formelle assurant une continuité des efforts tout en restant agile grâce aux groupes de travail
- Mise en place facilitée par le fait qu'elle repose sur les associations/grappes sectorielles plutôt que de devoir rassembler tous les acteurs du secteur

Inconvénients

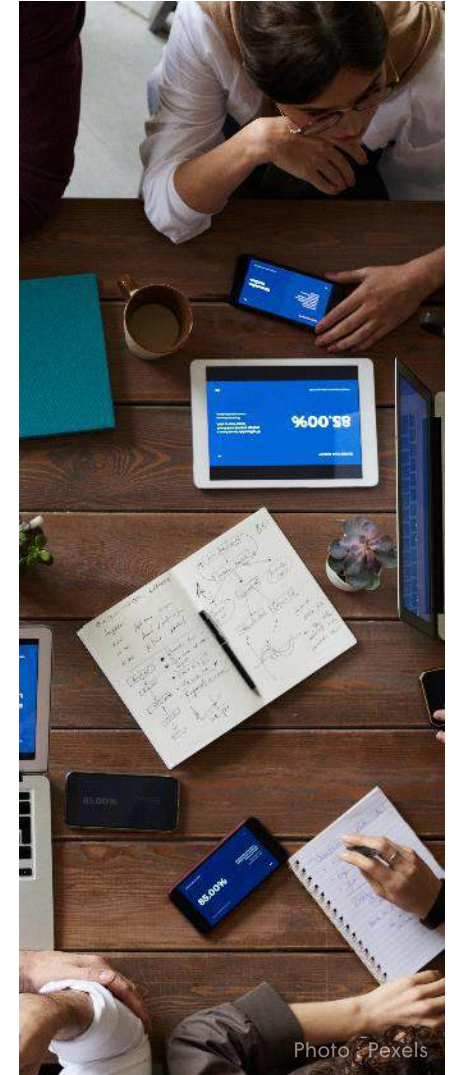
- Besoin du soutien et de l'implication des gouvernements
- Nécessite des ressources financières pour couvrir les frais de fonctionnement et déployer des projets
- Ajoute à la charge de travail des associations/grappes en place
- Groupes de travail indépendants n'ayant pas nécessairement accès aux ressources requises pour mener les projets visés

MODÈLES INSPIRATIONNELS

- [Creative Industries Council](#) (Royaume-Uni)

IMPACT ATTENDU

- Alignement du secteur vers une vision commune des enjeux et des priorités
- Actions concrètes prises en accord et en collaboration avec les gouvernements pour répondre aux enjeux du secteur
- Collaboration entre les leaders des différents sous-secteurs



Scénario 3

Conseil de la créativité numérique

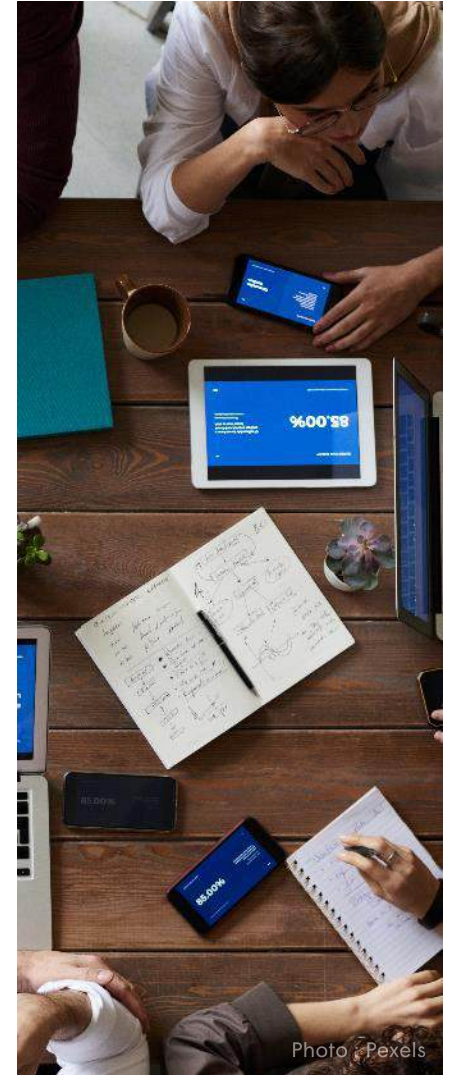
FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS ET REQUIS

- Parfaite synchronicité et alignement de vision entre les trois associations/grappes sectorielles
- Implication active des trois paliers de gouvernements et appui franc et clair à la démarche
- Leadership de l'équipe de direction et du conseil d'administration afin d'influencer le secteur et les gouvernements
- Compétences et leadership des individus désignés pour mener les groupes de travail
- Financement additionnel aux associations/grappes existantes

PERSPECTIVE STRATÉGIQUE DE HABO

De tous les comparables internationaux, le Creative Industries Council au Royaume-Uni est l'un des plus intéressants pour un regroupement du secteur au Québec. L'efficacité de ce modèle repose sur la prémisse de faire le pont entre les associations/grappes sectorielles et les gouvernements, plutôt que de viser à rallier l'ensemble des acteurs clés du secteur (entreprises, organismes, etc.).

Considérant la complexité du secteur de la créativité numérique au Québec et les nombreux intérêts parfois divergents entre les acteurs, ce scénario pourrait permettre de fédérer le secteur et d'aborder les enjeux prioritaires sans dupliquer les efforts des associations/grappes sectorielles, et ainsi de rassurer le milieu relativement à la protection des acquis de chaque sous-secteur.



Nous avons identifié cinq scénarios de regroupement du secteur des arts et de la créativité numériques au Québec.



Table de concertation entre les acteurs du secteur des arts et de la créativité numériques



Groupe de valorisation et de rayonnement de la créativité numérique



Conseil de la créativité numérique



Créneau d'excellence de la créativité numérique



Supergrappe des industries créatives

← APPROCHE « MARCHER AVANT DE COURIR »
(START SMALL, SCALE FAST)

APPROCHE « TOUT OU RIEN »
(GO BIG OR GO HOME) →

Scénario 4

Créneau d'excellence en créativité numérique

MANDAT DU REGROUPEMENT

Favoriser le développement et la mise en œuvre d'orientations stratégiques importantes pour le développement du secteur à travers des projets structurants transversaux profitant à l'ensemble du secteur de la créativité numérique.

FOCUS ET PRIORITÉS

- 1 Valorisation du secteur
- 2 Rayonnement local et international
- 3 Commercialisation
- 4 Ralliement et alignement du secteur
- 5 Projets structurants transversaux
- 6 Programmes de financement
- 7 Compétitivité de l'écosystème

FORME ET STRUCTURE

- Équipe permanente de 10 à 15 employé·e·s à temps plein
- Conseil d'administration composé de représentant·e·s des associations/grappes sectorielles et d'entreprises du secteur

PARTIES PRENANTES

- Entreprises du secteur
- Associations/grappes sectorielles
- Organismes (accélérateurs, incubateurs, etc.)

MODÈLE OPÉRATIONNEL

En complément et en synergie avec l'action des associations/grappes sectorielles, équipe permanente travaillant à piloter les projets identifiés comme des priorités par le conseil d'administration.

FINANCEMENT

- Programme gouvernemental d'appui au développement des secteurs stratégiques
- Financement des entreprises privées et organismes
- Autre financement public



Photo : Unsplash / Dylan Gillis

Scénario 4

Créneau d'excellence en créativité numérique

ÉVALUATION DU SCÉNARIO

Avantages

- Structure formelle avec une équipe permanente assurant la continuité des efforts, en particulier pour piloter les projets structurants
- Amélioration de la collaboration et du partage de connaissances entre les associations/grappes sectorielles

Inconvénients

- Risque de perception de concurrence avec les créneaux (Québec Epix) et les associations/grappes sectorielles (BCTQ, Guilde du jeu vidéo, Xn Québec) existants
- Risque de perception d'une structure additionnelle ayant un coût plus élevé que les profits anticipés par les acteurs du secteur

MODÈLES INSPIRATIONNELS

- [Flanders DC](#) (Belgique)
- Autres créneaux et pôles au Québec

IMPACT ATTENDU

- Détermination d'une vision et d'objectifs stratégiques communs transversaux pour le secteur de la créativité numérique
- Réalisation de chantiers de travail ayant la capacité de livrer des projets et des résultats dans une durée de temps plus circonscrite grâce à la structure permanente mise en place



Photo : Unsplash / Dylan Gillis

Scénario 4

Créneau d'excellence en créativité numérique

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS ET REQUIS

- Distinction claire entre le rôle et les actions d'un créneau d'excellence relativement aux associations/grappes sectorielles
- Implication active des trois paliers de gouvernements et appui franc et clair à la démarche
- Gestion serrée des coûts pour limiter les conséquences financières sur les acteurs du secteur
- État d'esprit entrepreneurial de l'équipe en place possédant une bonne connaissance et compréhension du secteur, et perçue par les acteurs du milieu comme proactive et efficace à faire avancer les chantiers de travail

PERSPECTIVE STRATÉGIQUE DE HABO

Ce scénario a une grande valeur stratégique pour le secteur de la créativité numérique au Québec. Cependant, à la lumière des discussions que nous avons eues avec les acteurs du secteur, nous émettons un doute quant à la maturité de l'écosystème pour la mise en place d'une structure aussi ambitieuse – sur le plan de la vision, du leadership et des ressources financières.

Nous recommandons que ce scénario reste un objectif à moyen ou à long terme (de 2 à 5 ans), mais nous penchons vers une approche progressive pour y arriver. Notamment, une stratégie de gains rapides (que d'autres scénarios peuvent permettre d'atteindre) peut servir à fédérer le secteur et à démontrer la valeur ajoutée d'un regroupement, tout en rassurant les parties prenantes relativement au maintien des acquis et en offrant une complémentarité avec les organisations existantes.

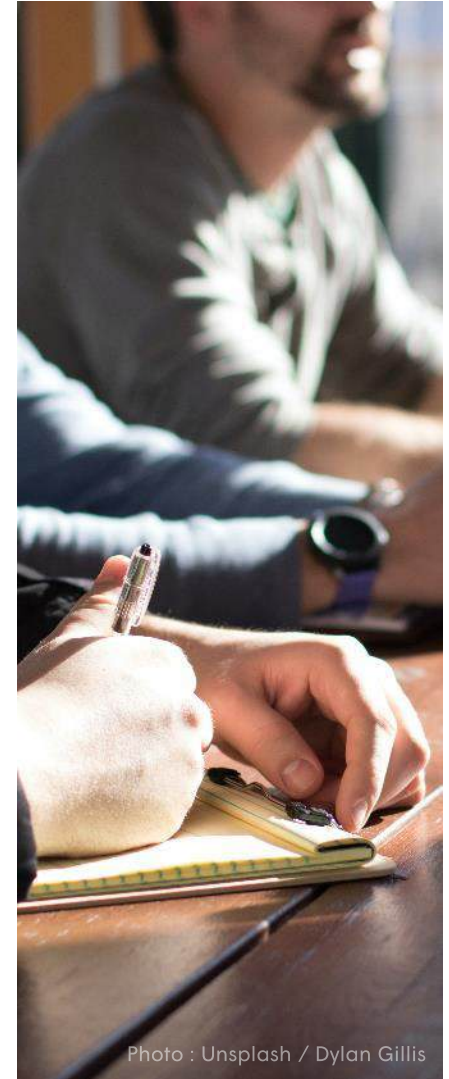


Photo : Unsplash / Dylan Gillis

Nous avons identifié cinq scénarios de regroupement du secteur des arts et de la créativité numériques au Québec.



Table de concertation entre les acteurs du secteur des arts et de la créativité numériques



Groupe de valorisation et de rayonnement de la créativité numérique



Conseil de la créativité numérique



Créneau d'excellence de la créativité numérique



Supergrappe des industries créatives



APPROCHE « MARCHER AVANT DE COURIR »
(START SMALL, SCALE FAST)

APPROCHE « TOUT OU RIEN »
(GO BIG OR GO HOME)

Scénario 5

Supergrappe des industries créatives

MANDAT DU REGROUPEMENT

Rassembler et fédérer les acteurs de l'ensemble des industries créatives du Québec (créativité numérique, spectacle, design, architecture, etc.) afin d'affirmer et de développer le leadership de la province à l'échelle mondiale, ainsi que d'améliorer la concurrence et la croissance de l'écosystème.

FOCUS ET PRIORITÉS

- 1 Valorisation du secteur
- 2 Rayonnement local et international
- 3 Commercialisation
- 4 Ralliement et alignement du secteur
- 5 Projets structurants transversaux
- 6 Programmes de financement
- 7 Compétitivité de l'écosystème

FORME ET STRUCTURE

- De 10 à 15 employé·e·s permanents
- Conseil d'administration composé de représentant·e·s de chaque secteur (associations) ainsi que d'observateur·rice·s issus des gouvernements

PARTIES PRENANTES

- Entreprises du secteur (intégration horizontale) ainsi que clients et fournisseurs (intégration verticale)
- Associations/grappes de chaque sous-secteur
- Gouvernements

MODÈLE OPÉRATIONNEL

Mise en place de stratégies et d'actions en fonction de priorités définies par le conseil d'administration, comme les enjeux de main-d'œuvre, le rayonnement, la commercialisation ou l'innovation.

FINANCEMENT

- Programme gouvernemental d'appui au développement des secteurs stratégiques
- Financement des entreprises privées
- Autre financement public

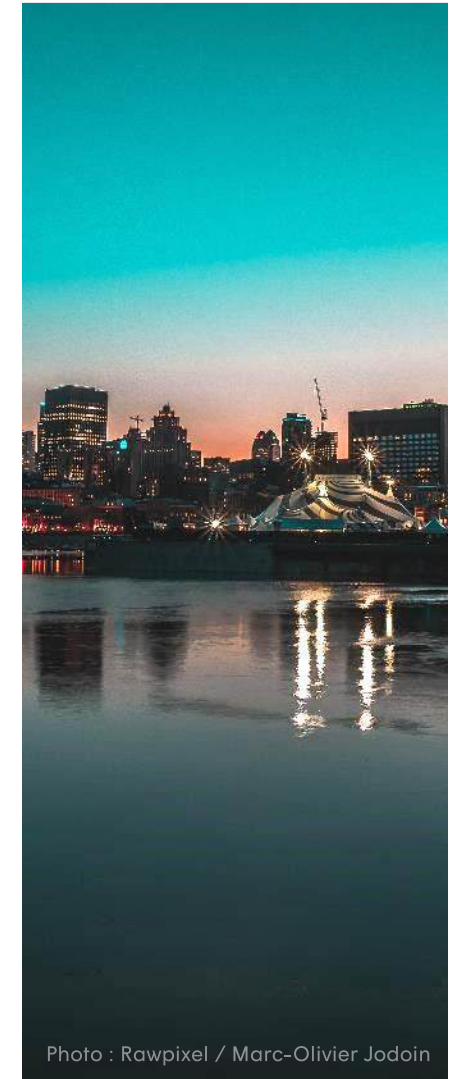


Photo : Rawpixel / Marc-Olivier Jodoin

Scénario 5

Supergrappe des industries créatives

ÉVALUATION DU SCÉNARIO

Avantages

- Importance stratégique pour Montréal (et pour le Québec), qui représente l'un des principaux pôles de créativité au monde (et qui, pourtant, ne profite d'aucune structure transversale)
- Équipe permanente pouvant s'assurer de l'avancement de projets majeurs à fort potentiel d'impact

Inconvénients

- Uniquement pertinent si l'on étend la portée du regroupement aux industries créatives
- Long et complexe à mettre en place
- Rôle des associations/grappes sectorielles à clarifier relativement à une grappe
- Enjeux différents entre les secteurs de la créativité, impliquant des thématiques d'intervention différentes

MODÈLES INSPIRATIONNELS

- [Numana](#) (Québec)
- [Creative UK](#) (Royaume-Uni)

IMPACT ATTENDU

- Renforcement du positionnement de Montréal/du Québec comme ville/province de créativité
- Impact fort et tangible parmi les chantiers de travail effectués en synchronicité avec les gouvernements
- Accélération du développement de synergies verticales et horizontales au sein des industries créatives



Photo : Rawpixel / Marc-Olivier Jodoin

Scénario 5

Supergrappe des industries créatives

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS ET REQUIS

- Initiative qui devrait être pilotée, en partie ou en totalité, par les gouvernements
- Soutien financier substantiel provenant du gouvernement et d'autres structures (p. ex., CMM, MEI, DEC, etc.)
- Selon les entrevues individuelles menées avec d'autres grappes québécoises, nécessité d'avoir :
 - une tête dirigeante rassembleuse;
 - une gouvernance représentant tous les sous-secteurs;
 - un fort leadership de l'équipe de la grappe dans l'exécution des chantiers de travail.
- Nécessité de regrouper les principaux acteurs du secteur (taille et influence)

PERSPECTIVE STRATÉGIQUE DE HABO

Considérant la position du Québec à l'échelle mondiale en matière de créativité et la présence d'acteurs d'importance, il semble stratégiquement important de structurer les industries créatives et d'accélérer leur développement pour conserver une position dominante. Le projet de regroupement des industries créatives devrait donc être une priorité pour les gouvernements municipaux et provinciaux, et d'autres organismes comme la CMM. Comparativement à d'autres industries regroupées sous forme de grappes, les industries créatives se positionnent de manière significative en matière de revenus et d'emploi.

Cependant, cela semble prématuré d'imaginer la création d'une grappe sectorielle englobant l'ensemble des sous-secteurs de la créativité, et ce projet devrait émaner d'une volonté des gouvernements autant que des acteurs des industries créatives.

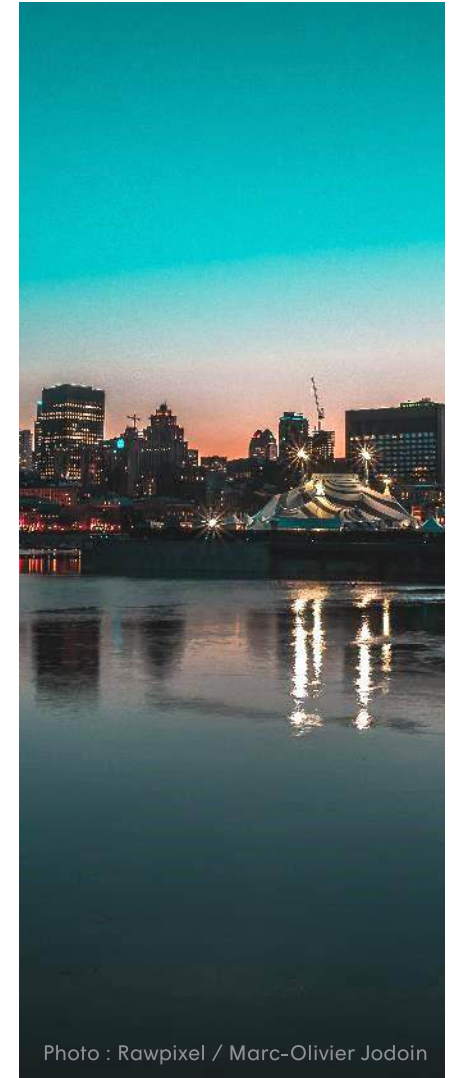


Photo : Rawpixel / Marc-Olivier Jodoin

Habo

Recommendations

Habo recommande deux scénarios de regroupement qui semblent les plus pertinents.

					
SCÉNARIOS	Table de concertation entre les acteurs du secteur des arts et de la créativité numériques	Groupe de valorisation et de rayonnement de la créativité numérique	Conseil de la créativité numérique	Créneau d'excellence de la créativité numérique	Supergrappe des industries créatives
FORCES	Facile et rapide à mettre en place, peu de ressources nécessaires et permettant de démontrer la valeur ajoutée d'un regroupement	Structure agile et simple, répond à des enjeux importants de valorisation et de rayonnement	Rapproche le secteur des gouvernements, relativement facile à implanter, car repose sur le lien avec les organisations en place	Structure formelle avec une équipe permanente pouvant s'assurer de l'avancement des dossiers	Grande importance stratégique, impact potentiel élevé et permettant de développer le leadership du Québec
ENJEUX	Repose sur la bonne volonté des acteurs impliqués, risque d'essoufflement à moyen ou à long terme	Ne s'attaque pas directement aux autres enjeux communs au secteur	Ne peut se faire sans le soutien des paliers de gouvernements, groupes de travail à équiper de ressources humaines et financières pour un impact réel	Risque de confusion avec les rôles des créneaux, associations ou grappes, possibles enjeux pour démontrer la valeur ajoutée d'une telle structure	Ne peut exister que pour l'ensemble des industries créatives, grande complexité d'implantation
EXPLICATION	Impact réel de ce format et de ses retombées limitées, doit donc s'inscrire dans une perspective d'évolution vers un autre modèle	Premier pas intéressant dans la perspective d'arriver à un regroupement du secteur, car il crédibilise le secteur et permet de fédérer les acteurs	Scénario le plus intéressant, car permet de mettre en place un regroupement en gérant la nécessité de mobiliser chaque acteur individuellement	Peut être un objectif à moyen ou à long terme, mais le secteur n'est pas encore mature pour un tel regroupement	Devrait être un chantier mené par les gouvernements, mais va au-delà du présent mandat et de sa portée

← APPROCHE « MARCHER AVANT DE COURIR »
(START SMALL, SCALE FAST)

→ APPROCHE « TOUT OU RIEN »
(GO BIG OR GO HOME)

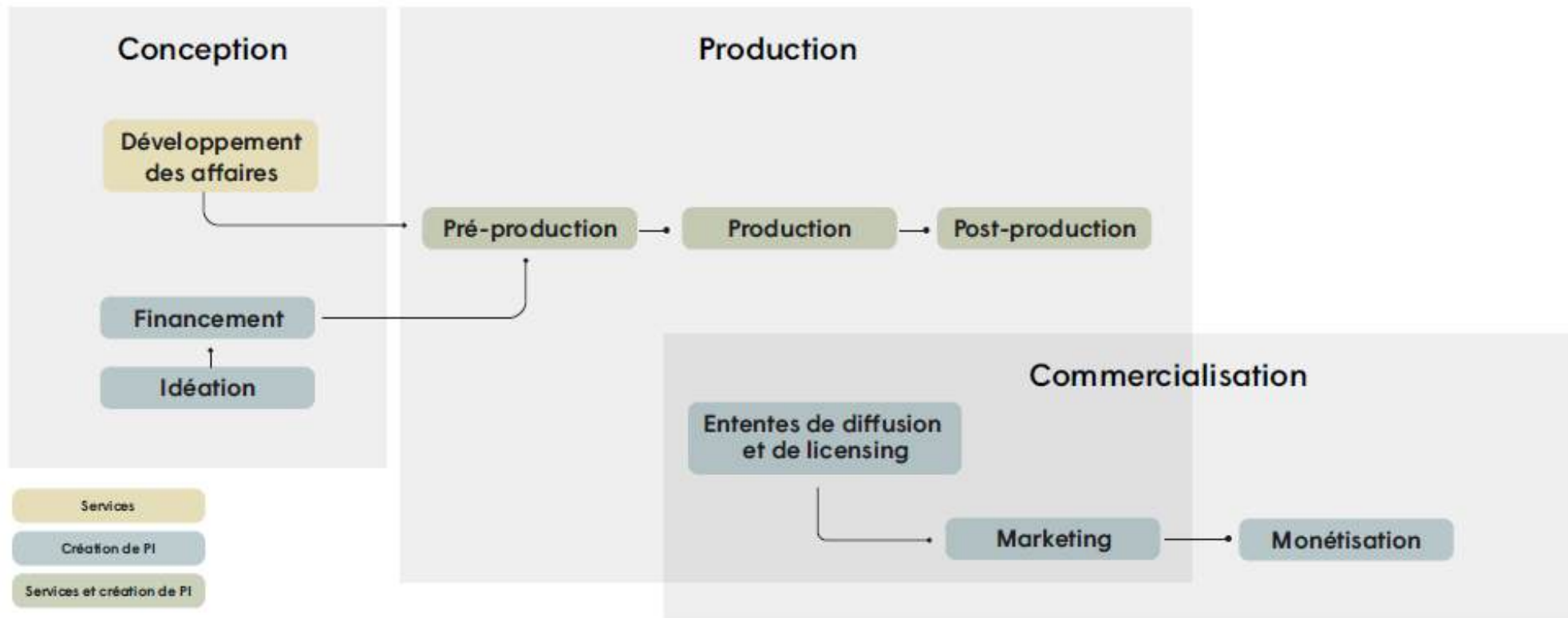


ANNEXES

Habo

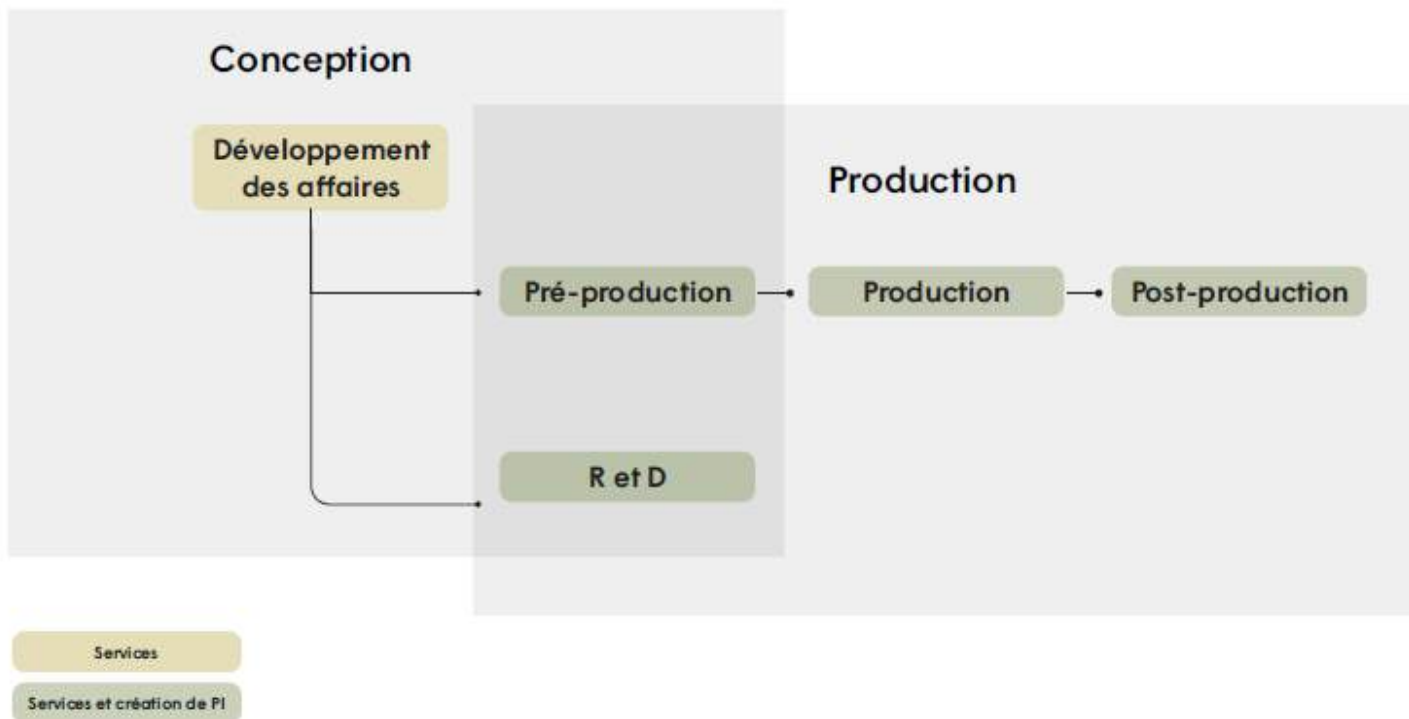
Chaînes de valeur

Chaîne de valeur Animation



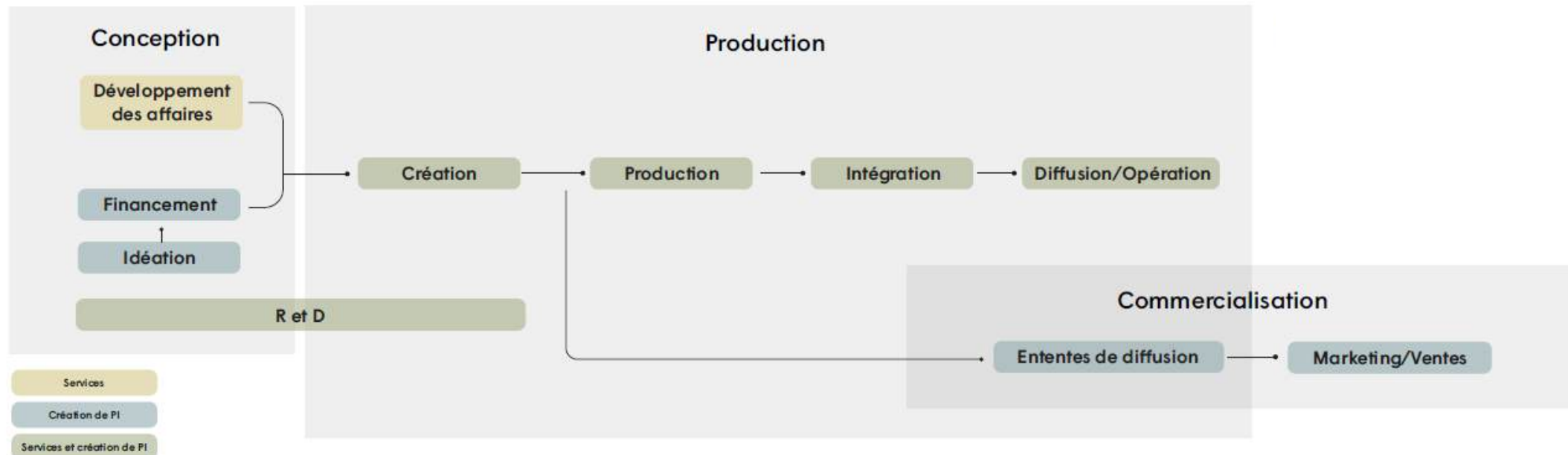
Chaîne de valeur Effets visuels

Les compagnies d'effets visuels au Québec focalisent principalement sur la prestation de services.
Or, certaines de ces compagnies développent des projets afin de créer des propriétés intellectuelles.

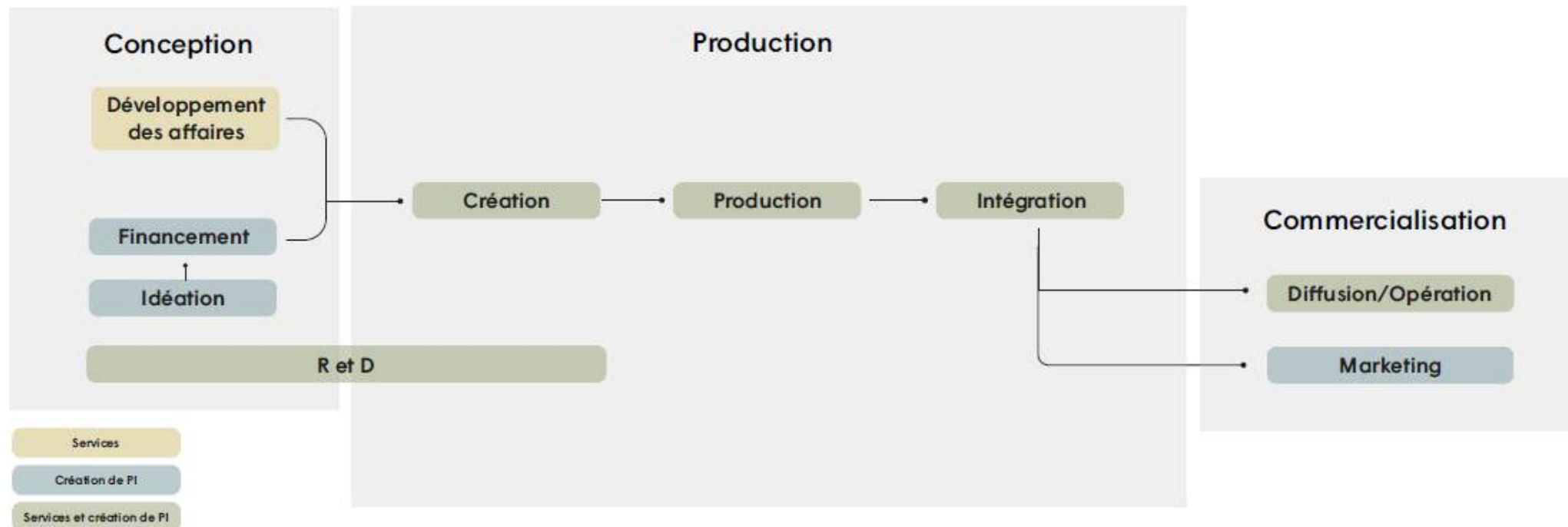


Chaîne de valeur

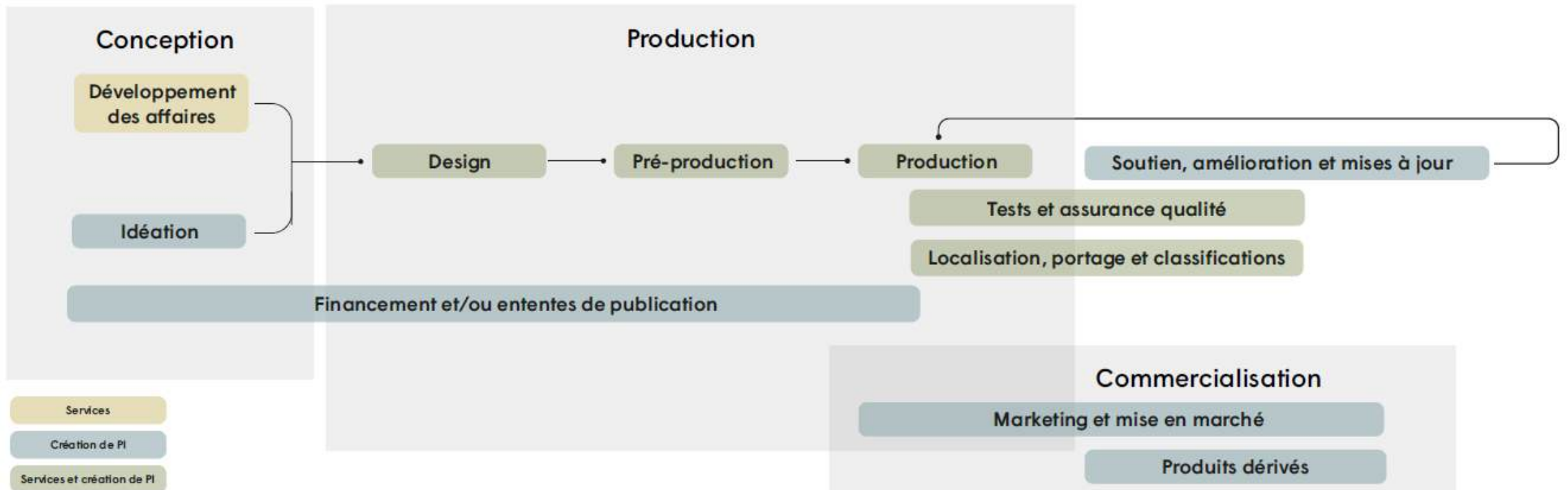
Expérience et installation immersive



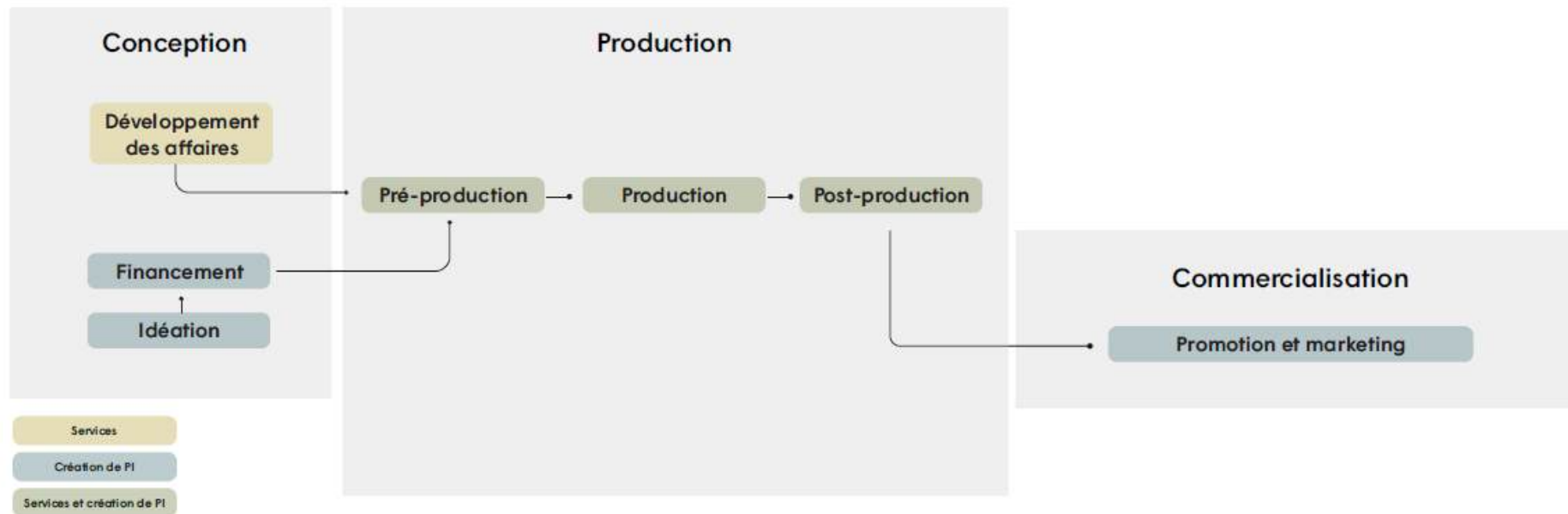
Chaîne de valeur Art Numérique



Chaîne de valeur Jeux vidéos

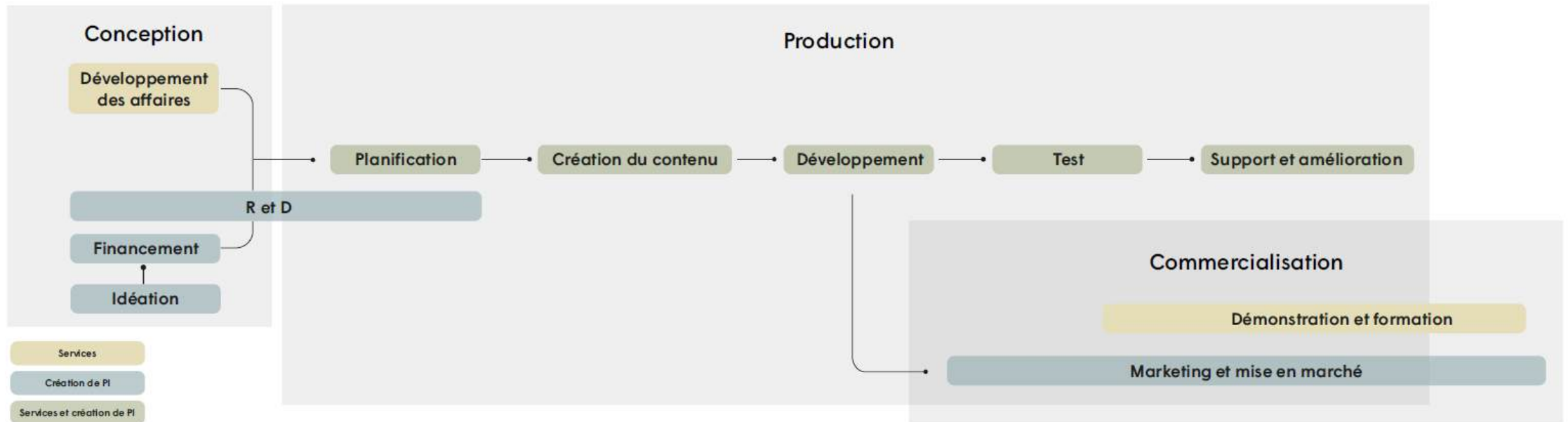


Chaîne de valeur Baladodiffusion

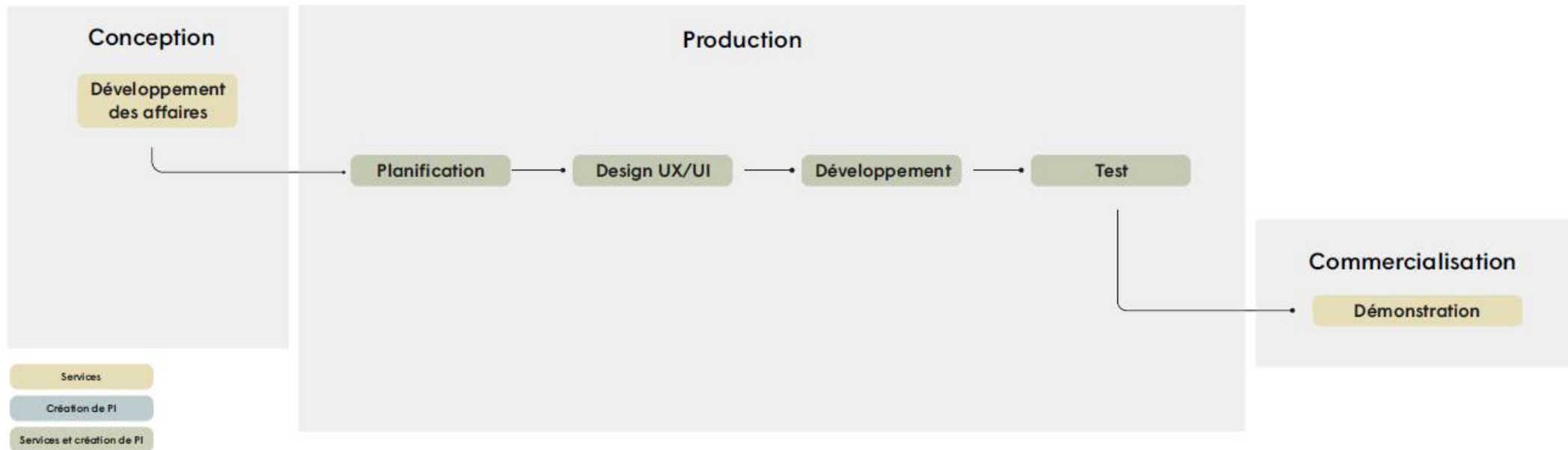


Chaîne de valeur

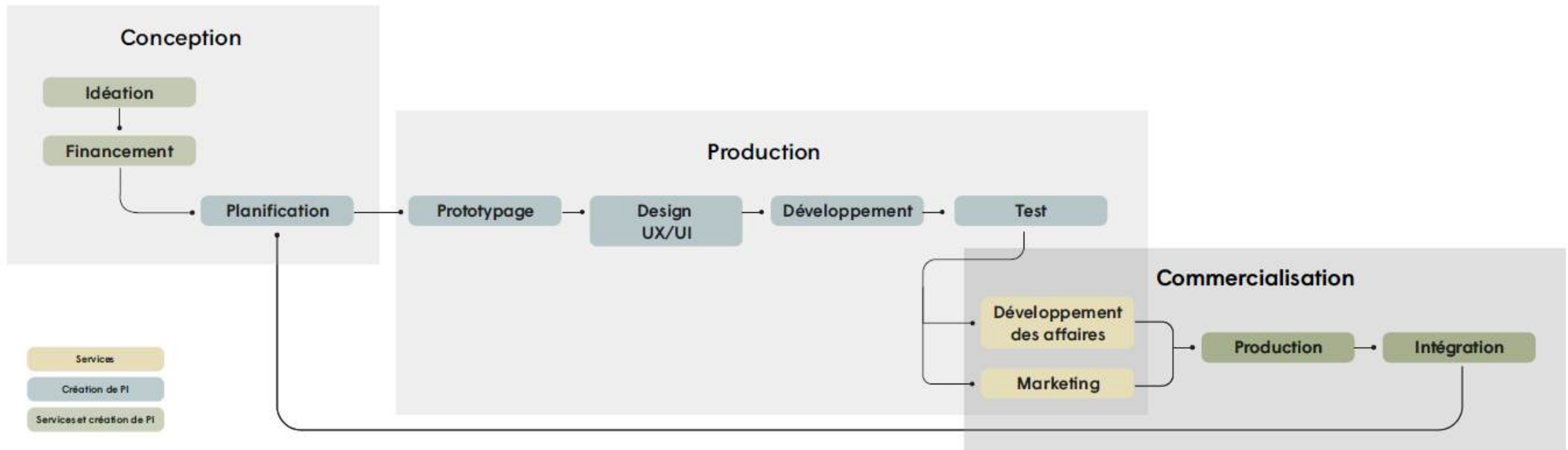
Réalité virtuelle, augmentée et mixte



Chaîne de valeur Expérience interactive mobile



Chaîne de valeur Produits interactifs



Contacts

Pierre-Luc Gladu

Cofondateur et associé principal

plg@habo.studio

Florent Bayle-Labouré

Cofondateur et associé principal

fbl@habo.studio

<https://habo.studio>

Habo