



FORUM DE CONSULTATION POUR LES
INDUSTRIES CULTURELLES ET CRÉATIVES

2^e ÉDITION ■ 5 AU 7 NOVEMBRE 2018
SHAWINIGAN ■ XNQUEBEC.CO/FORUM



GUIDE DU PARTICIPANT

Présentation des thématiques
et sujets abordés



A. LA PRÉMISSSE

Nombreux sont les événements qui « transmettent » de l'information et des idées. Mais combien peuvent-ils prétendre transformer cette matière intangible en actions ciblées et efficaces ? Le Forum Xn ne fait pas que diffuser l'information : il pose des questions et met ses participants au défi de trouver des solutions. C'est un laboratoire vivant, au croisement de l'art et de la technologie, qui engage ses participants à réfléchir et à créer de nouvelles idées.

Pendant deux jours, l'événement rassemble au Digihub des créateurs, des chercheurs, des entrepreneurs et des académiciens issus des domaines du jeu vidéo, de la production audiovisuelle, de la création d'expérience numérique interactive et immersive, de l'édition, de la musique et de l'événementiel multimédia. Choisis en fonction de leurs champs d'activité, les 200 participants enrichissent les échanges de leur expérience et de leur vision du Québec numérique !

B. RETOUR SUR LE FORUM CULTURE + NUMÉRIQUE ET SUR LES MOIS QUI ONT SUIVI

[Le Forum Culture + Numérique](#) qui s'est tenu en mars 2017 a réuni 200 participants autour de trois questions de fond liées à la santé des entreprises culturelles : la pérennité, la collaboration et le rayonnement. Pendant deux jours, ces artisans, créateurs, entrepreneurs et professionnels invités ont pris part à de riches échanges qui ont débouché sur des chantiers concrets, soit l'élaboration d'une marque, « Créativité Québec »; la mise en branle, en collaboration avec La Piscine, du projet « Rodier », première maison de l'entrepreneuriat culturel et créatif à Montréal; l'amorce d'une discussion sur un guichet unique de financement; et la création d'un répertoire de toutes les sources de financement (sur le site de Xn Québec).

Depuis la tenue de ce premier Forum Culture + Numérique, il a coulé beaucoup d'« encre » sous les ponts. En juin 2017, la Ville de Montréal a adopté sa nouvelle politique de développement culturel, intitulée [Conjuguer la créativité et l'expérience culturelle citoyenne à l'ère du numérique et de la diversité](#). Le 28 septembre de la même année, au terme de plusieurs mois de consultations, la ministre de Patrimoine Canada a dévoilé [Le cadre stratégique du Canada créatif](#), la politique culturelle du gouvernement canadien, qui a été quelque peu occultée par tout le battage médiatique entourant l'entente conclue avec Netflix.

Dans la foulée de l'adoption d'une politique culturelle par la Ville de Montréal, la Commission Montréal numérique de Culture Montréal a signé, en novembre 2017, la déclaration [Montréal, capitale mondiale de l'art et de la créativité numérique](#). Cette déclaration rallie les différentes forces de l'écosystème numérique montréalais pour affirmer haut et fort le statut de leader qu'occupe Montréal en art et en créativité numériques. Puis, en juin 2018, à la suite du dépôt de plus d'une centaine de mémoires par des artistes, diffuseurs, organismes et entrepreneurs culturels québécois, le ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCQ) a dévoilé sa politique culturelle : [Partout, la culture](#).

Ces événements n'ont fait que souligner le caractère désormais incontournable d'impératifs tels que (mais ne se limitant pas à) : la reconnaissance d'une notion plus large et plus inclusive de ce qu'est le contenu culturel; la redéfinition des modes de création, de production et de diffusion de la culture en fonction de l'appréhension des contenus par le numérique; et l'importance de définir de nouveaux cadres stratégiques, financiers et de gouvernance pour la culture à l'ère du numérique.

CULTURE ET CRÉATIVITÉ NUMÉRIQUE DANS L'ESPACE FRANCOPHONE : TIRER PROFIT DE LA MONDIALISATION

Lorsqu'il a introduit la notion de «troisième» ou «autre» mondialisation en 2003[1], le sociologue Dominique Wolton, fondateur de l'Institut des sciences de la communication du CNRS, avait déjà compris que la cohabitation culturelle deviendrait un enjeu politique majeur, qui remettrait en question l'idéologie prévalente du libéralisme économique. Si la mondialisation a bel et bien entraîné une ouverture des marchés, et permis aux œuvres de circuler au-delà des frontières, les œuvres et les contenus n'ont pas échappé aux lois du commerce. «La mondialisation est une formidable ouverture, mais aussi un redoutable phénomène de rationalisation économique et de standardisation culturelle»[2], écrivait Wolton.

La réaction, dans l'espace francophone notamment, est de chercher à protéger son identité, et d'exiger que la mondialisation se réalise dans le respect de la diversité culturelle. Cela ne signifie pas pour autant qu'on doive mettre un terme à la quête de nouveaux publics, mais que l'ouverture du monde, comme l'a suggéré Dominique Wolton, ne devra pas simplement passer par une circulation des cultures mais bien par l'organisation de la cohabitation des cultures[3]. Imposant défi, certes, mais d'une importance cruciale pour le positionnement de la culture et de la créativité numériques de l'espace francophone. Cet espace est loin d'être négligeable si l'on considère que la population francophone mondiale pourrait se chiffrer entre 700 et 800 millions en 2050, cela dû en grande partie en raison de la [croissance démographique dans les pays de l'Afrique francophone](#).

Dans la dynamique de mondialisation actuelle et compte tenu de la place du Québec au sein de la Francophonie, les acteurs de la culture et de la créativité numériques devront assurément développer des stratégies et des modèles qui leur permettront de se démarquer en matière d'exportation, de coopération, de formation et de rayonnement.

[1] Wolton, Dominique. (2003) « L'Autre mondialisation », Flammarion, 211 pp.

[2] Wolton, D. (2004) « Francophonie et Mondialisation », Revue Hermès, n° 40, CNRS Éditions, 420 p.

[3] Wolton, D. <http://www.wolton.cnrs.fr/spip.php?article229>

C. OBJECTIF ET MISSION DU FORUM

En tant que regroupement de producteurs d'expériences numériques, il est fondamental que Xn Québec prenne une part active dans l'atteinte des objectifs qui s'inscrivent dans la Politique culturelle du Québec. C'est dans cet esprit que nous avons identifié trois enjeux majeurs qui interpellent tous les acteurs de l'écosystème :

- **Renforcer les liens de coopération entre les entreprises à l'international.**
- **Se mobiliser pour le développement et la formation des talents dans un contexte de mondialisation.**
- **Se positionner face aux grands joueurs mondiaux.**

Chacun des thèmes se décline en 4 sujets qui font l'objet de réflexions et de discussions réparties en 4 ateliers. Pour inspirer les participants dans cette démarche intensive, Xn Québec a invité des conférenciers du Québec et de l'étranger à livrer leurs points de vue et à faire part de leur expérience sur ces enjeux ainsi que sur des sujets connexes. Plusieurs invités se succéderont également sur le plateau média du Forum pour les besoins d'entrevues qui alimenteront elles aussi la réflexion tout au long de l'événement.

Au jour 3 du Forum Xn, le résultat de ce bouillonnement d'idées sera présenté aux 200 participants sous la forme de 12 recommandations adoptées de façon consensuelle. À l'issue du Forum, on produira un rapport qui pointerait vers les recommandations privilégiées ainsi que de courts résumés des échanges. Xn Québec veillera à la concrétisation de ces différentes initiatives avec les partenaires identifiés en séance plénière.

Cette année encore, l'objectif du Forum est de favoriser de meilleures collaboration et mutualisation entre industries, institutions et ordres de gouvernement quand vient le temps de faire rayonner et d'exporter l'expertise numérique dans l'espace francophone.

D. LES GROUPES DE DISCUSSION

Chaque sujet fera l'objet d'un atelier. Les participants seront ainsi répartis en 12 petits groupes propices aux échanges fluides et qui laisseront à chacun la chance de s'exprimer. Les groupes seront formés de manière à ce qu'il y ait une représentativité multidisciplinaire et que les échanges puissent bénéficier d'expertises et de connaissances liées aux sujets.

Chacun des ateliers sera animé par un modérateur chargé de provoquer les échanges et de faire respecter le temps alloué. Un rapporteur sera par ailleurs assigné à chacun des groupes. Son rôle sera de noter toutes les idées émises et de produire une synthèse à chaque étape du processus, tout en préservant l'anonymat des participants.

E. UNE DÉMARCHE EN QUATRE TEMPS

Mardi 6 novembre, en matinée : ateliers « Enjeux ». Les groupes amorcent la discussion en fonction de leur sujet respectif (voyez les pages qui suivent) et identifient les enjeux prioritaires liés à ce sujet.

Mardi 6 novembre, en après-midi : ateliers « Solutions ». Les participants de chaque groupe discutent de stratégies, d'approches ou de projets en réponse aux enjeux identifiés plus tôt. Ils sont appelés à formuler des idées pour trouver des solutions aux enjeux.

Mercredi 7 novembre, en matinée : ateliers « Recommandations ». Au lendemain de toute cette réflexion, les participants sont invités à identifier des recommandations concrètes qui pourraient s'inscrire dans le plan d'action du Forum Xn.

Mercredi 7 novembre, en matinée : séance plénière. Un animateur désigné fera un retour sur les échanges et les propos tenus lors des conférences, de même que sur les recommandations formulées à l'occasion du dernier atelier.

F. MISE EN CONTEXTE DES THÈMES ET DES SUJETS DE DISCUSSION

On ne peut nier l'effet positif qu'ont eues les transformations technologiques des dernières décennies, que ce soit pour la production de contenus ou l'accès à ces contenus. Objectivement, ces transformations participent d'une révolution sans frontières, mais elles évoluent si rapidement qu'il est difficile d'avoir le recul nécessaire pour en évaluer les retombées d'ordre éthique ou sociologique. Les plateformes numériques incarnent virtuellement ce qu'annonçait le phénomène de mondialisation, sans oublier les questions que soulève cette dernière en matière de droits d'auteur et de propriété intellectuelle. Si la mondialisation des contenus demeure un idéal, il subsiste un énorme décalage entre la recherche de profits et les règles de gouvernance qui l'entourent, ce qui crée plusieurs inégalités.

« L'économie de la création de contenu a toujours favorisé les grands marchés plutôt que les petits. La création de contenu est souvent une entreprise basée sur des succès et elle exige des volumes et des coûts de départ importants; cependant, une fois le succès atteint, les grands marchés permettent de proposer du contenu à des prix si bas qu'ils peuvent décourager la création de contenu original destiné aux petits marchés.»¹ Alors que les revenus du secteur de la télévision aux États-Unis se chiffrent à 188 milliards, ceux du Canada ne s'élèvent qu'à 11 milliards.

À la lumière de cette disparité dans les capacités de production de chaque pays, il n'est pas étonnant que les contenus de nos voisins américains occupent une large part de l'espace numérique canadien et québécois. Il faut toutefois se réjouir de l'issue des négociations canado-américaines sur un nouvel accord de libre-échange en ce qui concerne la clause d'exception culturelle. Maintes fois contestée par les Américains, cette clause s'applique désormais à tous les chapitres de l'accord et même à ce qui touche au commerce numérique.

On a donc l'assurance que les plateformes telles que Netflix et Spotify doivent maintenant obéir à la règle d'exception culturelle. « [Les] gouvernements canadiens et québécois pourront non seulement continuer d'aider notre industrie culturelle, mais pourront imposer de nouvelles règles ou quotas aux géants en ligne afin de favoriser la diffusion de films ou de musique d'ici, par exemple — s'ils ont le courage politique de le faire. Les autorités pourront aussi favoriser les entreprises culturelles canadiennes et québécoises en ligne sans risquer de se faire poursuivre par les entreprises étrangères. »²

Il reste que l'exploitation des contenus est désormais concentrée dans des pôles d'influence que sont Google, Netflix et Amazon, ce qui provoque une certaine crainte de partager l'art et la créativité dans un espace ouvert sous peine de n'être plus en contrôle de sa propriété et de ses bénéfices. Au-delà de ces craintes et d'une certaine tendance à la « démondialisation », il demeure que la plupart des entreprises qui travaillent dans les domaines du jeu vidéo, de la production audiovisuelle, de l'expérience numérique interactive et immersive, de l'édition, de la musique et des événements multimédias jugent impératif de s'aventurer hors d'un marché domestique devenu trop exigu.

L'exportation, le développement de talents et le positionnement face à la concurrence semblent constituer la meilleure approche pour trouver une zone de confort dans les nouveaux paradigmes de cette ère numérique.

EXPORTER POUR SURVIVRE

Les études portant sur les habitudes de consommation de contenus numériques francophones nous démontrent pourtant que le marché local a atteint un certain point de saturation. Au Québec, les téléchargements de pistes et d'albums musicaux numériques sont en déclin, et les plateformes dites « de streaming » — qui ne sont pas assujetties à la réglementation locale — exploitent les contenus sans payer leur juste part aux producteurs.³

Se tourner vers d'autres marchés francophones ne signifie pas pour autant que ces géants du web disparaîtront, puisque les Spotify et Netflix de ce monde sont aussi monnaie courante en Belgique et en France. Par contre, il faut mettre au point de nouvelles stratégies d'exportation en fonction d'une analyse prospective du marché francophone.

La nouvelle Politique culturelle du Québec a généré l'élaboration d'un [plan d'action](#) qui comporte une série de mesures dont certaines sont directement liées à l'exportation des contenus. Le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) est l'un des partenaires désignés pour atteindre les objectifs que s'est fixé le Québec en matière de rayonnement de la culture, d'ententes de coopération internationale, de partenariats stratégiques et de développement de marchés d'exportation. Les quatre ateliers du thème 1 aborderont des questions liées à ces objectifs.

CE TALENT QUI ANIME L'ÉCOSYSTÈME CRÉATIF

Au cœur de la politique culturelle du Québec, il y a aussi les créateurs et les entrepreneurs culturels, qui constituent la matière première de l'écosystème numérique et qui totalisent plus de 91 000 personnes, soit 4,6 % des emplois [dans la région métropolitaine].⁴

« Le fait que le Québec ait voulu conserver une culture forte, investi en innovation et misé sur la diversité a permis de créer un écosystème unique, qui fait de Montréal un lieu qui attire les jeunes créatifs, une caractéristique qui nous est enviée partout dans le monde. »⁵

- Michel Leblanc

Président et chef de la direction de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM)

Ces « jeunes créatifs » hautement scolarisés, et très mobiles, sont justement à l'origine d'une concurrence accrue entre les entreprises locales. La demande en expertise spécialisée, qui déborde souvent de l'écosystème créatif numérique, exerce conséquemment une forte pression sur les établissements d'enseignement qui forment designers, programmeurs et ingénieurs. Il faut bien sûr élaborer des stratégies pour attirer plus d'étudiants dans ces programmes, mais il faut aussi s'assurer que leur formation est adéquate et qu'elle répond aux besoins de l'industrie.

On ne peut atteindre cet objectif qu'en instaurant une communication soutenue entre l'industrie et le milieu de l'enseignement. Dans le cadre des actions prévues dans sa politique culturelle, le ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCQ) a créé, conjointement avec le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES), « un pôle d'excellence en art et créativité numérique regroupant les réseaux de l'enseignement, de la recherche et de la culture ainsi que les entreprises créatives »⁶. Les ateliers du thème 2 visent à définir le rôle qu'une telle entité peut jouer dans l'écosystème créatif.

EST-CE LA FIN DE DAVID CONTRE GOLIATH ?

Les entreprises culturelles et créatives sont nombreuses à dénoncer l'hégémonie des plateformes sur lesquelles « le partage et la gratuité sont rois ». Dans le courant économique mondialiste du « far web », elles ont largement bénéficié — et le font encore — de l'absence d'un cadre législatif universel; leur maîtrise des algorithmes et des métadonnées leur donne une avance insurmontable sur la concurrence. Partant du constat voulant que ces géants-précurseurs soient bel et bien implantés dans le paysage numérique, comment l'écosystème local peut-il tirer son épingle du jeu ?

Dans son plan d'action, le MCCQ s'est donné des orientations qui, en partenariat avec la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC), peuvent favoriser le rayonnement des contenus numériques ainsi qu'une meilleure découvrabilité de ces contenus. L'une des mesures pour y arriver est de soutenir l'entrepreneuriat culturel. Cela implique notamment d'adapter le soutien financier aux différentes phases de développement des entreprises (ce qui comprend l'étape de la commercialisation); de favoriser leur adaptation aux nouvelles technologies; et de soutenir les entreprises dans leurs activités de développement auprès de « clients » potentiels.⁷

Pour venir en aide aux entreprises culturelles et créatives qui souhaitent optimiser la visibilité de leurs contenus sur les plateformes numériques, le MCCQ et la SODEC veulent mettre en œuvre une mesure du [Plan culturel numérique du Québec](#) qui comporte des objectifs ciblés en matière de découvrabilité. On propose entre autres de « fédérer des producteurs et des usagers de données (organismes et entreprises culturelles) dans un écosystème de données partagées et liées »⁸ et de « favoriser [la] mutualisation, tant pour l'agrégation de données que pour des fonctions plus opérationnelles. »⁹ De façon plus générale, le plan encourage une meilleure connaissance des pratiques entourant la découvrabilité et une « cohérence » entre les différentes initiatives.

Pour donner aux entreprises culturelles et créatives une plus grande force de frappe à l'étranger, la SODEC mise par ailleurs sur des services comme l'organisation de vitrines et de présences collectives à l'étranger, de même que de l'aide à la coproduction internationale. Les ateliers du thème 3 offriront aux participants l'occasion d'identifier des enjeux liés à ces orientations.

RENFORCER LES LIENS DE COOPÉRATION ENTRE LES ENTREPRISES À L'INTERNATIONAL.

La surabondance de contenus sur les plateformes numériques et l'hégémonie du cercle restreint de ces plateformes sont des obstacles auxquels la plupart des créateurs, producteurs et distributeurs de contenus locaux sont confrontés. Devant ces mêmes défis, et partageant souvent les mêmes objectifs, les entreprises et créateurs doivent ainsi faire alliance et identifier des stratégies communes. Si cette notion de « coopération » se révèle tout à fait pertinente, elle s'avère tout aussi valable à l'échelle internationale, que ce soit par l'entremise de coproductions ou d'autres projets qui permettent un plus grand rayonnement des œuvres numériques locales à l'étranger.

Au sein des instances gouvernementales et de celles qui apportent un soutien financier aux artistes et aux entreprises, les initiatives collaboratives visant l'exportation sont de plus en plus valorisées et s'inscrivent même dans les plans d'action en culture et en politique internationale. Des projets comme Panora.tv, au Canada, ainsi que « l'Alliance » de France Télévisions, RAI (Italie) et ZDF (Allemagne), en Europe, illustrent bien le mouvement qui s'oppose à la mainmise de Netflix et d'Amazon sur les contenus originaux de qualité, en plus d'être endossés par la classe politique. « Pour faire face aux géants du numérique, a dit la ministre française de la Culture, Françoise Nyssen, l'Europe est notre meilleure protection. »¹⁰

On s'interroge également sur les modèles de synergie locale qui pourraient faciliter les démarches d'artistes ou d'entreprises à l'étranger. Les grappes sectorielles dans les domaines de l'aérospatiale et des effets visuels sont-elles des modèles dont on pourrait s'inspirer ? À travers son chantier « Image, Visibilité, Rayonnement », Aéro Montréal a pu conclure des ententes internationales, d'égal à égal, avec des structures similaires en Europe et en Corée du Sud, en plus de se doter de l'outil Aéroscope, qui comprend des données, des tendances et des prévisions sur l'industrie aérospatiale au Québec et au Canada. Représentante du secteur des effets visuels, la grappe audiovisuelle (le Bureau du cinéma et de la télévision du Québec, ou BCTQ) soutient pour sa part les efforts de commercialisation des entreprises en assurant une présence collective dans le cadre d'événements internationaux comme le séminaire SIGGRAPH.

Des initiatives comme « L'effet Québec » — vitrine culturelle et numérique présentée à l'occasion de la mission économique du premier ministre en Chine, en janvier 2018 — sont elles aussi sources de retombées bénéfiques pour les entreprises. Elles permettent d'une part le maillage transversal entre les entreprises participantes et, d'autre part, la conclusion d'ententes comme celle qui vise à « vulgariser et à appliquer la technologie des superordinateurs dans le cadre de l'Entente [sino-canadienne] de coopération stratégique industrielle de la télévision, du film et de la culture ». ¹¹

SUJET 1 | Comment nos institutions publiques et les organes de financement peuvent-ils orienter leurs programmes et les ententes conclues avec d'autres pays pour bien soutenir nos entreprises dans leurs démarches à l'international ?

SUJET 2 | Comment exploiter le plein potentiel du marché numérique francophone, y compris celui de l'Afrique, qui connaîtra une croissance exponentielle d'ici 2050 ?

SUJET 3 | Comment les entreprises peuvent-elles travailler en synergie pour assurer le succès de leurs démarches d'exportation ?

SUJET 4 | Comment les missions sectorielles à l'étranger peuvent-elles répondre aux objectifs de prospection et de développement d'affaires ?

SUJET 1

Comment nos institutions publiques et les organes de financement peuvent-ils orienter leurs programmes et les ententes conclues avec d'autres pays pour bien soutenir nos entreprises dans leurs démarches à l'international ?

Les ententes de coopération et de coproduction conclues entre nos gouvernements et des pays étrangers offrent aux créateurs une bonne porte d'entrée sur les marchés internationaux. Elles leur permettent de se démarquer auprès de clients et de partenaires en quête de contenus créatifs. Quant aux programmes de soutien à l'exportation, ils donnent aux créateurs et aux entrepreneurs le levier nécessaire pour rivaliser avec la création étrangère.

Voici quelques actions préconisées par le MESI, le MCCQ et le ministère des Relations internationales et de la Francophonie (MRIF) en matière d'ententes internationales et de soutien à l'exportation :

- Conclure des partenariats, signer de nouvelles ententes bilatérales de coopération et ajouter un volet culturel à certaines ententes de coopération déjà existantes.
- Accroître les appuis à la mise en marché et au rayonnement à l'étranger des biens et des services culturels québécois.
- Accroître la mobilité des œuvres et des artistes québécois à l'étranger.
- Favoriser la création et la consolidation de partenariats entre des entreprises et des organismes culturels québécois et étrangers.

➤ Comment ces actions peuvent-elles plus concrètement soutenir les démarches d'exportation ?

➤ En regard de la multiplicité de programmes et de critères d'admissibilité : comment s'y retrouver dans l'aide accessible aux OBL, aux OBNL et aux entreprises qui ont une vocation à la fois artistique et entrepreneuriale ?

➤ Connaît-on suffisamment la teneur des accords bilatéraux et ce qu'ils peuvent avoir comme répercussions sur la coopération et la coproduction internationales ?

Quelques programmes d'aide à l'exportation...

- MESI : le [Programme Exportation \(PEX\)](#).
- [Toutes les subventions et formes de soutien](#) disponibles et offertes par les agences et ministères québécois aux entreprises ainsi qu'aux secteurs de l'audiovisuel, de la musique, du livre et des œuvres interactives.
- Les [accords et traités](#) du MRIF.
- Le soutien du [Fonds des médias du Canada](#) dans le cadre des accords de coproduction du Canada.
- Téléfilm Canada : le [Programme d'aide à l'exportation](#).
- [Patrimoine Canada](#) : le financement pour les industries créatives/exportations des industries créatives.
- [Fonds Capital Culture Québec](#) : une aide sous forme de prêts ou de capital-actions destinée aux OBL, aux OBNL et aux coopératives des secteurs des arts de la scène, de l'animation, de la production numérique (excluant le secteur du jeu), de l'édition et de la production de séries.

SUJET 2

Comment exploiter le plein potentiel du marché numérique francophone, y compris celui de l'Afrique, qui connaîtra une croissance exponentielle d'ici 2050 ?

La nécessité d'élargir les marchés pour les contenus numériques francophones ne se dément pas. On sait qu'entre 12 et 15 ans, 76 % des jeunes Québécois consomment une large part de contenus en français. Entre 16 et 25 ans, cette consommation tend à diminuer au profit de contenus de langue anglaise. Une forte proportion de ce groupe d'âge juge par ailleurs que l'offre de contenus francophones est très restreinte.¹²

On peut en déduire qu'il faut accroître l'offre de contenus pour les jeunes, et compenser la perte de ce public en élargissant le bassin de consommateurs ailleurs dans la francophonie. Bien que nos réflexes nous portent naturellement vers la France et la Belgique, il ne faut pas sous-estimer l'Afrique, où se trouve 55 % de la population francophone. On estime par ailleurs que l'ensemble de la population francophone atteindra le seuil des 700 millions en 2050 (1 personne sur 13 à l'échelle mondiale) et que 85 % de ces personnes se trouveront en Afrique. Les données démographiques portent à croire que le continent comptera alors 90 % des jeunes francophones âgés de 15 à 29 ans...¹³

Voilà des prévisions qui font réfléchir et qui peuvent avoir une incidence considérable sur les orientations de développement et d'exportation d'une entreprise culturelle ou créative. Au-delà des considérations d'ordre démographique, il faut toutefois porter attention à ce qui freine, en quelque sorte, la pénétration des contenus numériques dans ce marché. Bien sûr, l'accès aux serveurs Internet et à des appareils de connexion mobile posent des obstacles, mais la pauvreté, le chômage et le faible taux de scolarisation chez les femmes sont des enjeux structurels encore plus lourds.

- Comment identifier des stratégies de contenus porteuses à l'égard du marché francophone international ?
- Comment mettre au point des stratégies d'exportation encore plus efficaces en ce qui a trait à ce marché ?
- De quelle manière devons-nous appréhender le marché africain francophone et ses enjeux, notamment en matière de littératie numérique ?

Pour l'Afrique, l'ère du numérique devient l'ère de tous les possibles.

En Afrique, la pénétration du contenu numérique se fait essentiellement à partir des téléphones mobiles. Au Congo-Brazzaville, où le nombre d'abonnés à un service de téléphonie mobile est très élevé, l'informaticien [Vérone Mankou](#) a entrepris de créer des téléphones et tablettes mobiles à faible coût. D'abord fabriqués en Chine, les appareils [VMK](#) sont maintenant fabriqués dans des usines congolaises; ils permettent aux citoyens congolais de communiquer et d'accéder à des contenus numériques. Vérone Mankou a par ailleurs mis sur pied la [Fondation BantuHub](#), qui offre aux jeunes Congolais une formation en technologies de l'information et de la communication (TIC) et qui soutient les projets de jeunes entrepreneurs.

Originaire de Yaoundé, au Cameroun, [Douglas Mbiandou](#) est ingénieur en informatique. En 2015, soit 10 ans après la fondation du centre [Objis](#) (qui se spécialise dans la formation en codage), il élabore [10000Codeurs](#), un programme dont l'objectif est de former pas moins de 10 000 codeurs africains d'ici 2025. Douglas Mbiandou veut ainsi donner des repères à la jeunesse africaine et renverser la tendance au chômage chez les jeunes et les femmes, tout en remédiant à la pénurie de codeurs dans les grandes entreprises.

SUJET 3

Comment les entreprises peuvent-elles travailler en synergie pour assurer le succès de leurs démarches d'exportation ?

Le développement de marchés étrangers et les démarches d'exportation requièrent un travail de fond qui mobilise expertise, temps et ressources. Or, cette combinaison d'efforts, de moyens et d'intelligence d'affaires peut représenter tout un défi si l'on ne dispose pas de tous les éléments. Trouver des partenaires qui partagent une vision et des objectifs similaires peut alors faire toute la différence.

On voit ainsi émerger différentes formes de partenariats dans lesquelles créateurs, entrepreneurs et investisseurs utilisent leurs atouts respectifs comme leviers pour lancer des projets innovants sur les marchés internationaux.

À l'échelle locale, on a vu les principaux acteurs des écosystèmes de la mode et de l'aérospatiale (pour ne nommer que ceux-là) se regrouper au sein de grappes industrielles. En plus de rassembler les forces vives de chaque industrie autour d'enjeux comme la formation de la main-d'œuvre et l'innovation, le modèle de grappe leur a permis de dégager des stratégies communes d'exportation et de rayonnement.

- >> Quels sont les modèles de coopération possibles ? Peut-on envisager une coopération transversale qui repose sur des intérêts communs ?
- >> Une grappe en arts et en créativité numériques (telle que suggérée par la Commission Montréal numérique de Culture Montréal) pourrait-elle mobiliser les différentes forces du secteur ? Quels en seraient les chantiers prioritaires ?
- >> Comment faciliter la concrétisation de partenariats qui visent les marchés internationaux ? La recherche de partenaires pourrait-elle se faire à travers une plateforme spécifique ?

Des partenariats innovants qui veulent faciliter l'exportation à l'étranger :

[Panora.tv](#). Ce nouveau projet de collaboration — qui implique Radio-Canada (CBC), l'Office national du film (ONF) ainsi que des télédiffuseurs de France, de Suisse, de l'Espagne, du Portugal et de l'Australie — a pour but d'exporter des contenus vidéos locaux vers des marchés émergents et des services numériques. La plateforme favorise le rayonnement du contenu (plus particulièrement des films documentaires) à l'échelle internationale et permet aux acheteurs d'acquérir les droits des contenus en ligne.

Le Partenariat du Quartier des spectacles (PQDS) et son [programme d'exportation d'installations urbaines et d'art numérique participatif](#). Lancé en 2016, ce programme consiste à faire voyager à l'étranger les installations lumineuses, sonores, participatives ou interactives produites par le PQDS. Cette présence des œuvres dans d'autres villes ou grandes capitales permet de prolonger leur durée de vie, de faire connaître leurs créateurs et de faire rayonner Montréal à l'échelle internationale. En 2017, six œuvres produites par le PQDS ont ainsi fait partie d'un parcours englobant 20 villes et 25 événements.

SUJET 4

Comment les missions sectorielles à l'étranger peuvent-elles répondre aux objectifs de prospection et de développement d'affaires ?

Les initiatives qui permettent aux créateurs et aux entrepreneurs en expériences numériques de développer des contacts et de rayonner à l'étranger se multiplient. Missions de prospection, vitrines dans les festivals et marchés et représentations collectives sont autant de façons d'aborder les marchés étrangers mises de l'avant par les gouvernements. Ces activités visent à laisser une empreinte forte dans des marchés cibles qui démontrent un intérêt pour nos contenus créatifs ou qui présentent un potentiel en termes d'exportation et de rayonnement.

Le démarchage à l'étranger exige toutefois une préparation et un accompagnement adéquats. Les participants devront se renseigner sur les marchés visités; préparer une stratégie d'approche en fonction de leurs interlocuteurs; bien comprendre l'événement ou le marché auquel ils participent afin d'en maximiser les retombées; et se munir de ressources (traducteur, interprète, etc.) qui faciliteront leurs démarches sur place.

Efficaces, les missions s'inscrivent en quelque sorte dans une approche « sur mesure », puisque les interlocuteurs étrangers seront souvent identifiés en fonction de leurs affinités d'affaires ou d'intérêts avec les participants. Le suivi auprès de ces interlocuteurs s'avère ainsi une étape clé de cette opération de développement de marchés.

- Comment s'assurer que les créateurs et entrepreneurs ont une préparation adéquate en vue de missions ou d'activités de prospection à l'étranger ?
- Comment accompagner les créateurs et les entrepreneurs lors de ces activités, et quel soutien leur apporter pour leur permettre de maximiser leur présence en sol étranger ?
- Comment peut-on faire en sorte que l'information recueillie au fil des missions sera disséminée de façon à desservir tous les joueurs de l'industrie ?

Agenda des missions commerciales d'[Export Québec](#).

Vitrines de la SODEC à l'occasion de festivals ou de marchés :

Contenus audiovisuels : [Festival du court métrage de Clermont-Ferrand](#), [Québec créatif au MIPCOM \(Cannes\)](#), [Québec créatif au MIPTV \(Cannes\)](#), [Journée Québec au festival Off-Courts \(Trouville\)](#), [South by Southwest \(SXSW\)](#).

Médias interactifs : [SXSW](#), [SODEC LAB Immersion et Focus RV Québec au Pavillon NEXT \(Cannes\)](#).

Musique : [SXSW](#), [Reeperbahn](#), [Label Suisse Festival](#).

Téléfilm Canada :

Le [Pavillon du Canada](#) héberge différents acteurs de l'industrie audiovisuelle canadienne à l'occasion de festivals et de marchés étrangers, comme le Marché international du film d'animation (MIFA) d'Annecy, en France.

Patrimoine Canada :

[Focus Canada à la Foire du livre de Francfort 2020](#). La programmation mettra en lumière les auteurs et éditeurs de livres québécois et canadiens; un groupe d'auteurs et d'éditeurs sera présent au kiosque du Canada.

THÈME 2

Présenté en collaboration avec le Pôle en arts et en créativité numériques, une toute nouvelle initiative québécoise du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES).

SE MOBILISER POUR LE DÉVELOPPEMENT ET LA FORMATION DES TALENTS DANS UN CONTEXTE DE MONDIALISATION.

Qu'il s'agisse de technologie financière (communément appelée *fintech*), de jeux vidéo, d'effets visuels, d'animation 3D ou de création événementielle, les emplois en créativité numérique font appel à des compétences de plus en plus recherchées par les employeurs de différents secteurs. Pour bien répondre à cette demande, les établissements d'enseignement doivent consolider l'offre de formation et s'assurer qu'elle répond adéquatement aux besoins d'une industrie qui évolue de jour en jour.

Il ne s'agit pas seulement de concevoir des programmes de formation performants dans les collèges et universités, mais de **susciter l'intérêt des jeunes** pour le numérique dès le primaire et le secondaire afin de les inciter à poursuivre leurs études aux cycles supérieurs.

Alors qu'il y a urgence de **recruter des étudiants d'ici et de l'étranger**, et de mousser l'intérêt des femmes (qui boudent encore trop les sciences informatiques, la programmation et les arts numériques), il faut ensuite trouver les moyens d'éviter **l'exode de nos cerveaux**. À l'échelle locale, l'industrie de la créativité numérique se caractérise par une forte mobilité de professionnels, qui subviennent à la demande des entreprises et qui butinent d'un contrat à l'autre.

La concurrence pour attirer des experts ne se joue pas seulement à l'échelle locale, mais hors de nos frontières, alors que des entreprises étrangères rivalisent d'incitatifs en vue d'attirer cette main-d'œuvre rare et convoitée.

Si le Québec veut préserver son bassin de matière grise et demeurer compétitif dans une économie numérique qui exige d'avoir plusieurs coups d'avance, il doit **mobiliser tout l'écosystème autour d'enjeux comme le développement et la formation de talents**.

Cette mobilisation pourrait notamment se traduire par une plus grande collaboration entre les lieux de savoir, le milieu de la recherche et les entreprises. Heureusement, Montréal connaît présentement un « *brain gain* » (gain de cerveaux), tandis que d'autres villes comme Boston ou Washington font face à un « *brain drain* » (exode de cerveaux).¹⁴

PÔLE EN ARTS ET CRÉATIVITÉ NUMÉRIQUES

Pour affronter les défis d'avenir dans le secteur des effets visuels et de l'animation, du jeu vidéo, des environnements immersifs, des installations numériques d'envergure et de la réalité virtuelle, le MEES a mis sur pied le Pôle en arts et en créativité numériques en août 2018. Poursuivant un mandat à la fois scientifique, éducatif, socioéconomique et culturel, ce pôle réunira des activités se déclinant en diverses fonctions stratégiques : formation initiale et continue; recherche et innovation; maillage avec les milieux de l'enseignement supérieur et l'industrie; diffusion auprès du grand public; et visibilité à l'échelle nationale et internationale.

Cette nouvelle initiative québécoise se veut rassembleuse avec tous les acteurs du milieu, et c'est dans cette optique que nous entamons cette démarche collaborative.

- SUJET 5** | Comment le Pôle peut-il soutenir les collèges et les universités afin que leurs programmes de formation soient pertinents, qu'ils soient élaborés dans une approche prospective et qu'ils répondent adéquatement aux besoins de l'industrie ?
- SUJET 6** | Quel rôle le Pôle peut-il jouer dans l'attraction et la rétention des diplômés ?
- SUJET 7** | La création d'un portail web pour favoriser les échanges et les collaborations.
- SUJET 8** | En termes d'espace physique, quels types d'aménagements innovants peut-on imaginer pour assurer la synergie entre les différentes initiatives du Pôle ?

SUJET 5

Comment le Pôle peut-il soutenir les collèges et les universités afin que leurs programmes de formation soient pertinents, qu'ils soient élaborés dans une approche prospective et qu'ils répondent adéquatement aux besoins de l'industrie ?

L'innovation qui caractérise le secteur de la culture et de la créativité numériques, sans oublier la rapidité à laquelle il se développe, appellent chaque jour de nouvelles connaissances et de nouvelles expertises.

Dans une étude réalisée conjointement par Dell Technologies et l'Institute for the Future (ITF) en 2017, 56 % des chefs d'entreprise sondés à l'échelle internationale étaient d'avis que les écoles devront enseigner à leurs élèves « comment » apprendre plutôt que « quoi » apprendre afin de les préparer à des emplois qui n'existent pas encore. Par ailleurs, l'ITF estime que 85 % des emplois qui existeront en 2030 n'ont pas encore été inventés.¹⁵

C'est une tendance qu'on observe chez nous, dans des secteurs comme celui du jeu vidéo. Les transformations technologiques font en sorte que le recrutement y est de plus en plus difficile et que les compétences requises évoluent à un rythme effréné.¹⁶ Il en résulte une incapacité pour les studios de recruter des diplômés de qualité en quantité suffisante. On en arrive au même constat du côté des studios d'effets visuels et d'animation. Parmi ceux recensés pour les besoins d'une étude du Bureau du cinéma et de la télévision du Québec (BCTQ) en 2015, on prévoit une croissance qui entraînera une augmentation des besoins en main-d'oeuvre de l'ordre de 82,5 % (soit 2 250 emplois) d'ici 2020.¹⁷

Si la formation de la relève comporte de réels défis, ces derniers ne disparaîtront pas dès l'obtention des diplômes. Les entreprises devront miser sur une formation continue pour leurs employés et trouver des candidats capables de s'adapter aux changements technologiques.

- De quelle façon le Pôle peut-il contribuer aux efforts des établissements dans leur quête d'offrir des programmes en formation au diapason avec les besoins de l'industrie ?
- Quelles stratégies le Pôle peut-il mettre en place pour s'assurer que les programmes sont à l'avant-garde des transformations technologiques ?

SUJET 6

Quel rôle le Pôle peut-il jouer dans l'attraction et la rétention des diplômés ?

Dans son diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre au sein du secteur des TIC au Québec qu'il a publié en 2018, TECHNOCompétences identifie le développement de la relève comme un enjeu crucial. De fait, il faudra miser sur un plus grand nombre d'inscriptions dans certains programmes si l'on souhaite inverser la tendance actuelle de pénurie, car il est clair que les diplômés issus de nos établissements d'enseignement ne suffiront pas à pourvoir les postes offerts d'ici à 2021.

Il semble également que les prochaines générations de travailleurs de l'économie numérique seront animées par une grande mobilité professionnelle. Le U.S. Bureau of Labor Statistics prédit qu'à l'âge de 38 ans, le professionnel moyen aura déjà occupé de 8 à 10 postes.¹⁸

L'intégration d'un plus grand nombre de femmes dans les programmes de formation pourrait certes figurer parmi les solutions en réponse au problème de pénurie, tout comme l'attraction et la rétention d'étudiants étrangers. Pour remédier à leur besoin criant de professionnels chevronnés et spécialisés en jeu vidéo, les studios québécois ont d'ailleurs fait appel à 40 % de travailleurs étrangers temporaires en 2016, ce qui représentait entre 5 et 25 % de leur main-d'œuvre selon les cas.¹⁹

- Quelles initiatives le Pôle peut-il mettre en place pour aider les établissements d'enseignement à mieux se positionner auprès de sa clientèle étudiante locale et internationale ?
- Comment le Pôle peut-il travailler avec les entreprises relativement à cet enjeu pour attirer la relève dans les établissements d'enseignement supérieur ?
- Des stratégies communes avec les associations professionnelles (L'Alliance numérique, La Guilde des développeurs de jeux vidéo indépendants du Québec, le BCTQ) peuvent-elles être déployées pour promouvoir les programmes de formation de nos établissements d'enseignement à l'étranger ?
- Comment le Pôle peut-il travailler avec les entreprises relativement à cet enjeu pour attirer la relève dans les établissements d'enseignement supérieur ?

Quelques chiffres relatifs à la formation et à la main-d'œuvre dans ce secteur

- 20 %** : Proportion de femmes inscrites aux programmes de techniques d'animation et de conception de jeux à l'automne 2017-18¹.
- 54** : Nombre de diplômés dans les programmes cibles en 2016, soit une augmentation de 59 % depuis 2012².
- 15 %** : Proportion de femmes diplômées dans ces programmes en 2016. Cette proportion était de 9 % en 2012.
- 1159** : Nombre d'inscriptions aux programmes universitaires (1^{er} et 2^e cycles) dans les programmes cibles (trimestre d'automne) en 2017-18³.
- 55 %** : Augmentation du nombre d'inscriptions aux programmes universitaires (1^{er} et 2^e cycles) dans les programmes cibles depuis 2013.
- 77 %** : Augmentation du nombre d'inscriptions des femmes dans ces programmes cibles depuis 2013³.
- 40 %** : Proportion de femmes inscrites aux programmes universitaires (1^{er} et 2^e cycles) dans les programmes cibles à l'automne 2017-18³.

Sources : ¹ MEES, TSE, DGSEG, DIS, Portail informationnel, système Socrate. Données à jour au 24 février 2018.
² MEES, TSE, DGSEG, DIS, Portail informationnel, SYSEC. Données à jour au 24 février 2018.
³ MEES, TSE, DGSEG, DIS, Portail informationnel, GDEU. Données à jour au 26 avril 2018.

La création d'un portail web pour favoriser les échanges et les collaborations.

On a maintes fois parlé des silos qui existent dans l'écosystème de la culture et de la créativité numériques, et la plupart de ses acteurs de ce milieu prônent un décloisonnement des milieux académique, entrepreneurial et artistique, ce qui permettrait d'instaurer une culture d'échanges et de collaborations.

Au-delà d'un lieu physique où chercheurs, artistes et entrepreneurs pourraient collaborer sur des projets de recherche appliquée, il y a moyen d'imaginer un « espace » intellectuel qui pourra faciliter les rapprochements entre les différents milieux et favoriser la mise en commun des expertises.

Le Pôle en arts et en créativité numériques veut justement jouer ce rôle de « liant » entre tous les acteurs du milieu. Dans cette optique, il a identifié une série d'initiatives qui visent à mobiliser l'ensemble des acteurs. Parmi elles : la création d'un portail web qui servirait de vitrine virtuelle entre chercheurs et enseignants, mais qui ferait également le lien avec les entreprises.

- Que souhaiteriez-vous voir concrètement dans ce portail ?
- Comment assurer le succès et la pertinence de cette initiative, et encourager l'adhésion des différents acteurs ?
- Les échanges et la collaboration pourraient-ils s'exprimer sous d'autres formes ?

Des modèles dont on peut s'inspirer :

The World Building Institute. Ce groupe de recherche avant-gardiste mis sur pied par l'École des arts cinématographiques (School of Cinematic Arts) de l'Université de Californie du Sud, aux États-Unis, favorise l'avancement de nouvelles idées à travers le « World Building », une pratique de *storytelling* selon laquelle la création d'un « monde » précède la réalisation d'une idée. Le réseau est composé de « World Builders » issus de plusieurs disciplines comme le cinéma, l'animation, la mode, le jeu vidéo, l'architecture, les médias interactifs et plus encore.

Le Réseau des arts numériques (RAN). Établi en France, le RAN se définit comme une « plateforme de collaboration internationale dédiée aux arts numériques ». Il est composé de membres et de structures qui gravitent autour des secteurs de la recherche artistique, scientifique et industrielle, sans oublier ceux de la production, la diffusion et la formation. Ce réseau favorise le partage des expertises et les échanges interdisciplinaires au croisement de l'art, de la science et de la technologie tout en exerçant une veille artistique et scientifique. Le RAN cherche également à stimuler l'économie culturelle en élaborant de nouveaux modèles de coproduction et de diffusion.

thecamp. Voilà une fondation et un espace installés à Aix-en-Provence, en France, qui soutiennent le développement des personnes de moins de 30 ans venues de partout dans le monde pour fonder un collectif d'idées multidisciplinaires. L'équipe de thecamp leur permet de passer du stade de l'idée à celui de prototype, puis de déployer concrètement leur projet. Les concepts sont par la suite diffusés sur une plateforme web.

Cap Digital. Ce collectif, qui a vu le jour en France, rassemble plus de 1 000 adhérents, acteurs de l'économie numérique et du développement durable. Entreprises en démarrage; laboratoires de recherche; petites, moyennes et grandes entreprises; écoles et universités; investisseurs : tous sont répartis dans six marchés, incluant notamment les industries techniques ainsi que les secteurs de l'audiovisuel, des effets spéciaux, de l'animation 3D, du jeu vidéo, du livre, de la musique et des contenus. Le collectif repose sur le partage d'expertises, le mentorat ainsi que des événements de recherche et développement (R&D) qui permettent de porter des projets « au-delà des espérances de chacun ».

Le Réseau TRAS/Transversale des Réseaux Arts Sciences. Créé en 2017, ce réseau a pour but de favoriser un rapprochement et une collaboration entre artistes et scientifiques, en plus d'encourager la recherche, la création, la production et la diffusion d'œuvres qui allient ces deux univers. Outre des artistes, des scientifiques et des technologues, on compte parmi ses membres des laboratoires de recherche, des entités de R&D, des entreprises, des jeunes pousses, des structures socioculturelles ou sociales, des tiers-lieux, des pépinières et des établissements d'enseignement supérieur.

SUJET 8

En termes d'espace physique, quels types d'aménagements innovants peut-on imaginer pour assurer la synergie entre les différentes initiatives du Pôle ?

Récemment implanté dans le quartier Mile Ex, à Montréal, le Centre d'excellence en intelligence artificielle illustre bien la convergence d'intérêts et d'expertises qui pourrait se retrouver dans l'enceinte du Pôle en arts et en créativité numériques.

Le concept repose sur une synergie entre étudiants, professeurs, chercheurs, créateurs, entrepreneurs et citoyens issus d'horizons disciplinaires et institutionnels variés. Il veut permettre à cette synergie de s'enraciner dans un espace physique qui contribuera à l'offre de formation, au potentiel de création, à la recherche ainsi qu'à l'innovation en arts et en créativité numériques.

De manière plus concrète, la communauté d'idées du Pôle partagerait des salles multifonctionnelles de même que des laboratoires et des équipements pour des activités d'apprentissage, d'expérimentation, de conception, de création et de recherche, mais aussi des expertises et des talents. Tout en favorisant les maillages entre le milieu de l'enseignement supérieur et celui de l'industrie, un pôle physique permettrait non seulement la diffusion de projets et la valorisation d'installations numériques, mais aussi la médiation avec le public ainsi que l'accueil de chercheurs ou de sommités réunis pour les besoins de conférences ou de colloques.

Le Pôle en arts et en créativité numériques favoriserait ultimement la pollinisation croisée et l'émergence de nouvelles idées, sans oublier le rayonnement du Québec à l'échelle nationale et internationale.

- Comment imaginer un lieu de maillage et de rassemblement pour favoriser les échanges entre les différents acteurs éducationnels et les entreprises ?
- De quelle façon la mise en place d'une vitrine physique peut-elle contribuer au rapprochement des différents milieux et au rayonnement de l'expertise québécoise ?
- Comment les échanges et la collaboration pourraient-ils se décliner dans un lieu d'expérimentation physique ?
- Y a-t-il des lieux ailleurs dans le monde qui incarnent la philosophie et l'écosystème décrits plus tôt ?

SE POSITIONNER FACE AUX GRANDS JOUEURS MONDIAUX.

Sa forte concentration d'universités et d'emplois dans plusieurs secteurs technologiques, un coût de la vie peu élevé en comparaison avec d'autres grandes métropoles et des incitatifs fiscaux concurrentiels font en sorte que Montréal se retrouve fréquemment en tête de liste des villes dont les entreprises cherchent à étendre leurs activités à l'échelle internationale. Ces conditions ont contribué à la naissance d'écosystèmes forts, comme ceux du jeu vidéo, des effets visuels et de l'animation ainsi que celui de l'aérospatiale. Dans le secteur des effets visuels, on compte au moins trois nouveaux joueurs étrangers à Montréal depuis le début de l'année 2018 : Double Negative (Royaume-Uni)²⁰, Reel FX (États-Unis)²¹ et Scanline VFX (Allemagne)²². Ces studios, qui ont dans leurs carnets de commandes des projets d'envergure, vantent tous la qualité de la main-d'œuvre et le cadre fiscal avantageux qu'on trouve au Québec.

Ce qui présente des avantages pour ces entreprises peut néanmoins générer certains contrecoups négatifs. La venue de grands noms comme Ubisoft et Electronic Arts a certainement contribué à faire du Québec la Mecque du jeu vidéo avec un bassin d'emplois enviable, mais cela ne s'est pas fait sans exercer une pression sur le marché de l'emploi. Les joueurs locaux et ceux de l'étranger cohabitent ainsi dans un équilibre fragile, qui fait que la présence de grandes sociétés, tout en étant indispensable à la survie de leur industrie, nuit d'une certaine façon à leur développement.

Il serait toutefois injuste d'affirmer que l'avenir des studios indépendants est sombre alors qu'ils profitent abondamment d'avantages par ricochet, comme c'est le cas avec la sous-traitance. Le fait que de gros joueurs soient maintenant ici pour y rester contribue au rayonnement du Québec en tant que plaque tournante de la créativité, et cette notoriété fait partie de notre avantage concurrentiel.

Comment mettre cette notoriété à profit sur les marchés internationaux ? Comment nos entreprises peuvent-elles profiter de la présence d'entreprises comme Netflix et Ubisoft pour mettre en place des partenariats gagnants ? Le Québec peut-il s'inspirer de modèles qui ont cours ailleurs dans le monde pour jouer d'égal à égal avec les gros joueurs, dans une approche décomplexée ? Comment peut-il exploiter sa spécificité francophone pour mettre au point des concepts novateurs et concurrentiels ?

SUJET 9 | Quels sont les modèles et les alliances à préconiser dans un environnement conditionné par l'innovation et les changements technologiques ?

SUJET 10 | Comment assurer la découvrabilité du contenu sur les différentes plateformes numériques ?

SUJET 11 | Quels sont les soutiens existants ou à définir qui permettent aux entreprises comme aux artistes locaux de commercialiser l'innovation et le contenu numérique à l'échelle mondiale, et comment maximiser les effets d'un tel soutien ?

SUJET 12 | Quels liens tisser avec les grandes entreprises mondiales afin de tirer profit de leur rayonnement et de leur capacité à prendre les marchés d'assaut à l'échelle internationale ?

SUJET 9

Quels sont les modèles et les alliances à préconiser dans un environnement conditionné par l'innovation et les changements technologiques ?

« Le partage et la gratuité sont rois » est bien plus qu'une expression consacrée. Ceux qui l'ont compris engrangent désormais la grande partie des revenus associés aux téléversement d'œuvres et de contenus numériques.

La transition des contenus vers le numérique a fait en sorte que les modèles d'affaires qui régissaient la distribution et la diffusion des contenus musicaux, audiovisuels et autres sont devenus obsolètes. Ces contenus, qui existent d'abord par eux-mêmes avant d'être distribués sur les plateformes numériques, se distinguent ainsi de ceux qui sont créés « pour » ces mêmes plateformes. Alors que l'industrie musicale locale s'est vue malmenée par les changements technologiques et que le téléchargement de contenu musical est en déclin, d'autres secteurs, comme celui des développeurs d'applications de jeu, ont su tirer leur épingle du jeu.

Les créateurs de l'espace francophone voient par ailleurs les jeunes délaisser leurs contenus au profit des contenus anglophones, qu'on trouve en abondance sur les plateformes de masse. Confrontés à ce glissement de « public », les créateurs doivent envisager de nouvelles façons de rendre leurs œuvres accessibles sur les marchés étrangers.

La SODEC est l'un des partenaires qui contribuent à mettre en œuvre les actions prévues dans le Plan d'action culturel pour « stimuler l'exportation et le rayonnement » de ces œuvres, par exemple le « financement de l'acquisition de droits pour une diffusion multiplateforme provinciale, nationale et internationale de contenus culturels ». Des actions sont également prévues dans le cadre du Plan culturel numérique du Québec :

- Accroissement de la présence des contenus culturels et patrimoniaux québécois dans l'espace numérique.
- Soutien à des projets de mutualisation des connaissances, des données et des ressources dans le réseau de la culture.
- Appui à la médiation et à la participation à la culture, notamment des jeunes, grâce aux outils et aux pratiques numériques.²³

- **Quel cadre réglementaire faut-il adopter pour assurer une cohabitation saine entre les joueurs traditionnels et ceux qui sont nouveaux ?**
- **Quels modèles pourraient contribuer à une meilleure circulation des œuvres sur les plateformes numériques tout en préservant les droits des créateurs ?**
- **La création de plateformes locales est-elle la meilleure façon de concurrencer les gros joueurs comme Netflix, Steam et Spotify ? Faut-il encourager toutes les industries en ce sens ?**

Des plateformes locales qui ont de grandes aspirations

ICI Tou.tv. Depuis 2010, cette plateforme télévisuelle permettait d'accéder à du contenu diffusé sur ICI Radio-Canada ainsi qu'à des webséries originales. En mai 2018, la chaîne a annoncé qu'elle s'alliait à un groupe de télédiffuseurs (V, Bell Média, TV5 et l'ONF) pour concurrencer Netflix auprès du public francophone. Son but : conserver et accroître le bassin d'abonnés à long terme.

Salto. Riposte de France Télévisions, M6 et TF1 à Netflix, cette plateforme audiovisuelle en ligne sera lancée en 2019. Salto offrira à ses abonnés les contenus des chaînes télé et radio des trois groupes, soit des films, des séries (en rediffusion), des bulletins d'information, du sport et d'autres contenus, le tout à raison de 5 euros par mois.

Majelan. Si l'industrie du balado est en croissance aux États-Unis, elle l'est également en France. Le lancement de la plateforme de baladodiffusion en ligne Majelan est lui aussi prévu au printemps 2019. Cette dernière souhaite se démarquer de ses prédécesseurs Binge Audio et BoxSons en préconisant une approche à la « Netflix » et offrira des balados en français sur abonnement, sans interruption publicitaire.

SUJET 10

Comment assurer la découvrabilité du contenu sur les différentes plateformes numériques ?

*Le rapport entre une production culturelle et son public a été inversé : il ne s'agit plus d'attirer le public vers l'œuvre, mais plutôt de faire en sorte qu'elle soit présente où se trouve déjà son public.*²⁴

Alors que ce terme était méconnu il n'y a pas si longtemps, la « découvrabilité » des contenus représente maintenant un enjeu qui interpelle toutes les industries culturelles et créatives, et qui se trouvait au centre des consultations entourant les politiques culturelles du Québec et du Canada. Bien conscients que les géants comme Netflix, Google et iTunes font usage de puissants algorithmes leur permettant d'amener les internautes vers les contenus qu'ils mettent en valeur sur leurs plateformes, les créateurs et diffuseurs locaux ont bien compris qu'il fallait sauter dans le train.

La personnalisation du contenu joue un rôle clé dans l'expérience des utilisateurs de même que dans la satisfaction et la fidélisation qui en découlent. Cette personnalisation étant directement proportionnelle au volume de données dont on dispose, il est clair que les métadonnées constituent le nerf de la guerre. En 2016, on a ainsi vu la firme de recherche Nielsen acquérir Gracenote, soit l'un des plus importants fournisseurs de métadonnées dans le domaine des médias et du divertissement, pour la somme de 560 millions de dollars.

La stratégie culturelle numérique du Québec en matière de découvrabilité se décline comme suit :

- Accroître la compétence au sujet des métadonnées et instaurer non seulement une *culture de la donnée* chez les acteurs concernés à partir du PNCQ et des échanges entre les institutions publiques et le milieu, mais aussi une mutualisation des données et des opérations qui y sont liées.
- Permettre au public de découvrir plus facilement les contenus culturels québécois (visibilité).
- Contribuer à l'efficacité de la chaîne de rétribution des créateurs (traçabilité).
- Faciliter la mesure de la consommation des produits culturels au Québec (mesure).²⁵

- Dans un espace déjà saturé par la concurrence, que faut-il savoir du référencement et de la promotion web afin que notre contenu local apparaisse dans les résultats de recherche ?
- Comment comprendre puis tirer le maximum des algorithmes et des métadonnées pour accroître la visibilité du contenu local sur les grandes plateformes ?
- Que doivent prioriser les entreprises et les créateurs locaux, et à quel niveau doivent-ils investir pour être repérables dans l'espace virtuel ?
- Comment, et par quels moyens, les créateurs et distributeurs de contenus de l'espace francophone peuvent-ils se mobiliser pour créer des outils et des mécanismes qui accroîtront la découvrabilité des œuvres et des contenus sur les plateformes numériques ?

Sortir de l'anonymat

Êtes-vous repérables ? Il s'agit d'une publication du Fonds indépendant de production, en collaboration avec SODEC et TV5 Québec Canada. Cet outil vous permet de « documenter vos contenus pour qu'ils soient compris par des moteurs de recherche ».

Le code ISNI (pour International Standard Name Identifier). ISNI est un code international qui sert à identifier les individus et les organismes liés aux contenus intellectuels et artistiques. Il peut donc s'agir de créateurs, de producteurs, de distributeurs ou même de gestionnaires impliqués dans ces contenus. À ce jour, la base de données ISNI comporte environ 10 millions d'entrées (ou identités) provenant d'inscriptions directes et d'autres bases de données, comme celles de YouTube et de la Bibliothèque nationale de France. Les bases de données canadiennes qui alimentent ISNI sont [Access Copyright](#) et [Iconoclast Music Québec](#).

La stratégie SEO. Le référencement n'est pas à prendre à la légère; pour preuve, on trouve désormais des postes de « référenceurs » dans diverses entreprises. Le blogue [Ecommerce](#) souligne l'importance de cinq éléments pour optimiser sa stratégie de référencement naturel (ou SEO, pour search engine optimization) sur Google : 1. Bien comprendre l'expérience-utilisateur qu'on peut évaluer avec des outils comme Hotjar, Mopinion et Mouseflow, puis utiliser les données pour adapter le contenu du site aux intérêts des utilisateurs; 2. Le marketing de contenu; 3. Opter pour un format de site qui se prête aux appareils mobiles; 4. La vitesse de chargement; 5. Intégrer des liens sur des sites reconnus.

SUJET 11

Quels sont les soutiens existants ou à définir qui permettent aux entreprises comme aux artistes locaux de commercialiser l'innovation et le contenu numérique à l'échelle mondiale, et comment maximiser les effets d'un tel soutien ?

Pour les créateurs, la perspective de se démarquer de la concurrence passe plus que jamais par leur capacité à innover et à faire rayonner leur savoir-faire à l'échelle internationale. Or, la compétition est forte. Chaque année, les South by Southwest (SXSW), Game Developers Conference (GDC), Future of StoryTelling (FOST) et autres Foire du livre de Francfort de ce monde foisonnent de contenus qui rivalisent en créativité et en innovation technologiques. Les *success stories* de Felix & Paul Studios, de Moment Factory et de l'entreprise De Marque ont préparé le chemin pour d'autres créateurs, studios et entreprises qui souhaitent maintenant raconter leur propre histoire. Mais comment attirer l'attention des donneurs d'ordres et acheteurs de contenus dans un monde où l'unicité se raréfie et où la concurrence se densifie ?

Faut-il s'inquiéter du fait que lors des récentes négociations du nouvel accord de libre-échange avec les États-Unis et le Mexique, la question de l'exception culturelle — l'un des points litigieux des négociations — soit restée dans l'ombre du dossier de la gestion de l'offre ? Ou qu'en campagne électorale provinciale, les chefs aient peu ou pas évoqué l'attitude invasive des géants du web (ou GAFAM, pour Google, Apple, Facebook et Amazon) à l'égard du marché québécois ? « Pas un mot sur les mesures à prendre pour assurer la diversité des expressions culturelles à l'heure du numérique, et pour que les créateurs et artistes québécois puissent être vus et entendus par leurs publics sur des plateformes étrangères déréglementées, des plateformes soumises aux diktats d'algorithmes aveugles aux préoccupations des nations [...] inquiètes pour la pérennité de leur langue, de leur culture, et de leurs industries culturelles. »²⁶

Dans les faits, il existe pourtant des programmes d'aide à la commercialisation, soit ceux qui sont accessibles à partir de la plateforme numérique [Innovation Canada](#) et ceux qu'offre la SODEC (notamment dans les secteurs du [livre](#) et de la [musique](#)), sans oublier le programme de soutien aux projets de commercialisation des innovations du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation ([MESI](#)).

- Les différents soutiens qui existent servent-ils de leviers à des moments stratégiques de la commercialisation ?
- Faudra-t-il revoir les règles qui régissent la chaîne de financement afin d'élargir la capacité de nos entreprises à jouer sur la scène mondiale ?
- Comment utiliser efficacement le soutien des différentes instances et s'assurer d'un maximum de retombées positives ?

Un survol de l'aide disponible...

(* Ne constitue pas une liste exhaustive de tous les programmes)

SODEC

[Aide aux entreprises pour des activités de production interactive](#)

(livre, musique, audiovisuel)

[Aide à la numérisation \(volet 8\)/Crédits d'impôt remboursables pour l'édition de livres](#)

(livre et édition)

[Production d'événements ou d'environnements multimédias présentés à l'extérieur du Québec](#)

(musique)

Fonds des médias du Canada (FMC)

[Programme d'innovation](#) dans le cadre du Volet expérimental du FMC

(contenus médias numériques et logiciels d'application interactifs)

MESI

[Soutien aux projets d'innovation \(Programme Innovation – Volet 1\)](#)

[Soutien aux projets de commercialisation des innovations \(Programme Innovation – Volet 2\)](#)

Fonds d'investissement de la culture et des communications

Aide sous forme de prêts, capital-actions, financement et autres pour des projets qui visent la commercialisation d'un produit et/ou l'élargissement des marchés et l'innovation technologique

Innovation Canada

[Plateforme numérique](#) du gouvernement du Canada — un outil qui vous dirige vers les sources d'aide et de financement disponibles en fonction de vos besoins (accompagnement, partenaires d'affaires, aide financière, etc.)

Conseil des arts du Canada

Composante [« Innovation et développement du secteur »](#) du programme Appuyer la pratique artistique pour l'implantation de nouvelles technologies et l'adaptation à celles-ci

Dans le cadre du Fonds Stratégie numérique : [Accessibilité aux arts et engagement culturel des citoyens \(au Canada et à l'étranger\)](#)

SUJET 12

Quels liens tisser avec les grandes entreprises mondiales afin de tirer profit de leur rayonnement et de leur capacité à prendre les marchés d'assaut à l'échelle internationale ?

L'actualité nous ramène inmanquablement à la concurrence déloyale de joueurs comme Ubisoft, Amazon et Netflix ainsi qu'au fait que ces géants dominent les marchés en offrant des contenus à peu de frais aux consommateurs — ou encore qu'ils profitent indûment d'avantages fiscaux leur assurant un contrôle de la main-d'œuvre. Mais, qu'on le veuille ou non, ces géants sont là pour rester.

Devant cette réalité, certains optent pour la démission ou pour un repli sur le marché local. D'autres choisissent de concurrencer les géants au moyen de contenus uniques et spécialisés.

Mais si on ne peut les battre, pourquoi ne pas se joindre à eux ? On voit déjà des exemples de retombées « positives » de cette approche à travers le déploiement d'activités de sous-traitance, la mise à disposition d'expertises complémentaires en soutien aux grandes entreprises et l'offre de contenus spécialement conçus pour susciter leur intérêt, comme ce fut le cas en mai dernier à l'occasion des Journées Netflix.

- Comment le milieu culturel et créatif local peut-il profiter de cette présence en termes de visibilité et de développement d'affaires ?
- Comment établir une relation équitable et gagnante, à l'échelle locale, entre les créateurs et distributeurs locaux et les géants d'Internet ?
- De quelles alliances dans d'autres domaines peut-on s'inspirer afin d'instaurer une saine cohabitation ?

Quelques exemples de partenariats...

Believe.com. En France, des maisons de disques indépendantes (Roche Musique, Aztek, Kitsuné, etc.) se sont tournées vers cette solution de distribution sécurisée qui intègre leurs contenus musicaux sur des grandes plateformes comme Apple Music, Spotify et Deezer.

Netflix. À la suite de l'entente controversée entre la plateforme de contenu audiovisuel et Patrimoine Canada, on attend toujours les investissements qui ont été promis en production canadienne et en production de contenus francophones. Certains organismes, comme l'**École nationale de l'humour (ÉNH)** et l'**Institut national de l'image et du son (INIS)**, ont toutefois pu compter sur la générosité du distributeur. Le soutien financier de Netflix a ainsi permis à l'ÉNH d'élaborer un programme de perfectionnement en scénarisation de comédie, et les monologues de quatre humoristes québécois seront diffusés sur la plateforme en 2019. L'INIS pourra quant à lui mettre sur pied un programme de création cinématographique et télévisuelle destiné à des étudiants issus des Premières Nations, des communautés autochtones et de la diversité culturelle.

Ubisoft. Le développeur de jeux vidéo est un exemple de bon citoyen corporatif qui s'implique auprès de sa communauté locale. Outre son programme CODEX, qui investit dans des initiatives pédagogiques destinées aux jeunes de 5 ans et plus, il a mis de l'avant **La Forge**, un projet de collaboration avec le milieu de la recherche universitaire, et **LUMEN**, un accélérateur d'entreprise qui comporte trois volets : mentorat, accompagnement et capital de risque.

Spotify. Les artisans de l'industrie musicale savent désormais que pour « exister » aux oreilles des amateurs de musique, ils doivent faire partie des fameuses listes d'écoute (playlists) conçues par les principales plateformes numériques. Des curateurs sont donc chargés de concevoir de telles listes adaptées aux goûts de publics spécifiques, comme le fait Guillaume Moffet du côté de Spotify. Depuis son entrée en poste, en 2017, il conçoit des listes de lecture dans lesquelles il intègre du contenu québécois francophone; il a par exemple élaboré la liste **QuéPop**, qui compte environ 15 000 abonnés.

PLUS DE LECTURE SUR LES DIFFÉRENTS THÈMES

FORMATION ET RÉTENTION DE TALENT

TECHNOCompétences (2016). Profil de la main-d'œuvre dans l'industrie du jeu vidéo au Québec
goo.gl/GYDzzT

Étude sur les compétences et besoins de formation sur six professions clés en technologie de l'information
goo.gl/bJcZPU

Bureau du cinéma et de la télévision du Québec (2016). Diagnostic des besoins de main-d'œuvre et d'adéquation formation-emploi : secteur des effets visuels et animation
goo.gl/HQhRHC

Emplois en demande en technologies en 2018
goo.gl/EBzkMK

Montréal International. Talents stratégiques
goo.gl/3b44jq

Dans les médias :
goo.gl/s9NYXq
goo.gl/wgPiLN
goo.gl/Jazrcd
goo.gl/zjtR4d

Sur les hubs créatifs :
goo.gl/McxQ6t
goo.gl/a8hTq7
goo.gl/deUZXA

RAYONNEMENT ET EXPORTATION

Manifeste québécois pour la démondialisation
goo.gl/usdCVw

Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC).
Emboîter le pas au changement : l'avenir de la distribution de la programmation au Canada
goo.gl/drSEQo

Le numérique dans la francophonie
goo.gl/RSdEXB

Rapport sur le développement dans le monde 2016 : les dividendes du numérique abrégé
goo.gl/89hssc

POSITIONNEMENT ET DÉCOUVRABILITÉ

Collecte de données sur la consommation culturelle numérique : pistes de solutions pour les problèmes liés à la multiplication des plateformes de distribution
goo.gl/ec4fGv

Plan culturel numérique du Québec. État des lieux sur les métadonnées (contenus culturels)
goo.gl/3ei1Fj

Utilisation et pénétration des technologies médias chez les francophones au Canada
goo.gl/qkyLmB

Étude sur les revenus publicitaires dans l'industrie du balado, réalisée conjointement par l'Interactive Advertising Bureau (IAB) et PricewaterhouseCoopers (PwC)
goo.gl/PwD4Dk

Roberge, Jonathan et Guillaume Grenon. De l'Internet, du Québec, et de l'Internet québécois. Essai sur les nouveaux modes de régulation numérique de la culture, sur Érudit.org
goo.gl/4zGrUP

DANS LES MÉDIAS

goo.gl/VvE3r8
goo.gl/sdZvQ9
goo.gl/Nwt2Md
goo.gl/giKkQ7
goo.gl/MHHmRW
goo.gl/VV42Mr
goo.gl/ZoauGo
goo.gl/UKE3jw
goo.gl/WH49Ce
goo.gl/8HU9BE
goo.gl/Hsk3SK
goo.gl/jz4Lq6
goo.gl/m3eNz8

Offre québécoise sur Spotify : goo.gl/bmY5CA

POLITIQUES CULTURELLES

Partout, la culture goo.gl/7i97Ck

Le cadre stratégique du Canada créatif goo.gl/3C9BbS

« La culture, nerf de la guerre de l'économie québécoise » goo.gl/gFhHXg

PORTRAITS ET STATISTIQUES

goo.gl/QYrrur
goo.gl/Pb5CnA
goo.gl/jgqqyH
goo.gl/43ax9s

SOURCES ET NOTES DE LECTURE

- ¹ CRTC (2018). Consultation sur l'avenir de la distribution de la programmation au Canada. Document de référence [En ligne : <https://goo.gl/usKqcN>]
- ² Castonguay, Alec. « ALENA 2.0 : un gros gain et une astuce pour le Canada », L'actualité, 1er octobre 2018. [En ligne : <https://goo.gl/rtLrB6>]
- ³ ADISQ (février 2017). « État des lieux de l'industrie québécoise de la musique », p. 7. [En ligne : <https://goo.gl/5saHw9>]
- ⁴ CCMM (2013). « Les industries créatives : catalyseurs de richesse et de rayonnement pour la métropole ». [En ligne : <https://goo.gl/oXuw73>]
- ⁵ CCMM (2017). « Innover pour attirer et retenir les talents créatifs : enjeux de main d'oeuvre dans le secteur des industries créatives et bonnes pratiques. » [En ligne : <https://goo.gl/PiUhKs>]
- ⁶ MCCQ (2018). Plan d'action gouvernemental en culture 2018-2023, p. 9. [En ligne : <https://goo.gl/RZg9n6>]
- ⁷ MCCQ (2018). Plan d'action gouvernemental en culture 2018-2023, p. 16. [En ligne : <https://goo.gl/tC4zRu>]
- ⁸ MCCQ (2018). Plan culturel numérique du Québec (mise à jour du plan d'action sur les données. [En ligne : <https://goo.gl/5fVcu1>]
- ⁹ *Ibid.*
- ¹⁰ Abouchahla, Michel. « La ministre de la Culture, Françoise Nyssen, nous a accordé un entretien », Écran total, 13 septembre 2018. [En ligne : <https://goo.gl/6ypbgD>]
- ¹¹ Québec (2018). « Promouvoir notre culture en faisant vivre “ l'effet Québec ” aux Chinois ». Communiqué. [En ligne : <https://goo.gl/Tt5RNJ>]
- ¹² CEFRIQ (2017). « Visionnement connecté par les jeunes au Québec ». [En ligne : <https://goo.gl/ycz8f1>]
- ¹³ Organisation internationale de la Francophonie (OIF). « Estimation des francophones ». [En ligne : <https://goo.gl/JRK3aa>]
- ¹⁴ CBRE (2018). « Scoring Tech Talent in North America 2018 ». [En ligne : <https://goo.gl/VQiNoe>]
- ¹⁵ Institute for the Future (2017). « Realizing 2030: Dell Technologies Research Explores the Next Era of Human-Machine Partnerships ». [En ligne : <https://goo.gl/UimjTN>]
- ¹⁶ KPMG (2017). « Mise en place d'une grappe du jeu vidéo pour créer encore plus de valeur au Québec » (analyse de faisabilité), p. 2.
- ¹⁷ PwC (2014). « Étude d'évaluation du potentiel du secteur des effets visuels (VFX) au Québec », mémoire présenté à la Commission d'examen sur la fiscalité québécoise, p. 24.
- ¹⁸ Institute for the Future (2017). « Realizing 2030: Dell Technologies Research Explores the Next Era of Human-Machine Partnerships », p. 14. [En ligne : <https://goo.gl/5v1i1n>]
- ¹⁹ KPMG (2017). « Mise en place d'une grappe du jeu vidéo pour créer encore plus de valeur au Québec » (analyse de faisabilité), p. 2.

- ²⁰ Frej, Vincent. « Double Negative is coming to Montreal! », Art of VFX, 11 septembre 2017.
[En ligne : <https://goo.gl/eVPD4Y>]
- ²¹ Halin, Francis. « L'américaine Reel FX crée 400 emplois à Montréal », Journal de Montréal, 27 avril 2018.
[En ligne : <https://goo.gl/VXsAAo>]
- ²² Agence QMI. « Le studio Scanline VFX va créer 300 emplois à Montréal », TVA, 22 juin 2018.
[En ligne : <https://goo.gl/s52Drs>]
- ²³ MCCQ (2017). Plan d'action gouvernemental en culture 2018-2023, mesure 41, p. 17.
- ²⁴ Culture Montréal (2016). « Un nouveau chapitre culturel pour le Québec », mémoire déposé dans le cadre de la consultation publique en vue du renouvellement de la politique culturelle du Québec.
[En ligne : <https://goo.gl/RZYbLn>]
- ²⁵ MCCQ (2018). Plan culturel numérique du Québec.
[En ligne : <https://goo.gl/6Bm2Yy>]
- ²⁶ Myles, Brian. « L'exception culturelle vaut bien une pinte de lait. » Éditorial dans Le Devoir, 17 septembre 2018. [En ligne : <https://goo.gl/n61mtu>]