

Industries créatives : réussir dans un environnement en mutation rapide

NOVEMBRE 2018



Une étude de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain réalisée en partenariat avec :



Montréal 

Québec 

Avec le soutien d'Ubisoft, Cossette, Telus et Zú.

L'étude *Industries créatives : réussir dans un environnement en mutation rapide*
a été menée par la firme KPMG.

Table des matières

Mot du président	4
Tableau synthèse	5
Introduction	6
1. Des tendances de fond qui transforment les industries créatives	12
1.1 Des changements de paradigme dans les modes de consommation des contenus créatifs	13
1.2 Une concurrence étrangère intensifiée et dominée par les géants du Web	14
1.3 Des technologies qui propulsent « l'expérientiel » dans toutes les sphères créatives	16
1.4 Des incidences sur les modèles d'affaires et sur les stratégies de commercialisation	18
2. Un levier pour le développement économique de Montréal	22
2.1 L'importance des industries créatives dans l'économie de la métropole	24
2.2 Des industries créatrices d'emploi	27
2.3 Une source de richesse pour Montréal et le Québec	28
2.4 Une occasion de rayonnement économique et culturel	28
2.5 Un positionnement enviable à l'échelle nord-américaine, mais à risque	29
3. Montréal, métropole de créativité	33
3.1 Un écosystème complet, alliant profondeur et envergure	34
3.2 La créativité numérique : un pôle d'excellence pour Montréal	39
3.3 De nombreux modèles d'affaires qui cohabitent	41
4. Enjeux et pistes de solution	46
4.1 Enjeu de vitalité du cœur créatif	47
4.2 Enjeu de main-d'œuvre	48
4.3 Enjeu de marché	49
4.4 Enjeu de valorisation	50
4.5 Enjeu de structure industrielle	51
4.6 Enjeux réglementaires et fiscaux	52
Annexe 1 – Liste des intervenants rencontrés	54
Annexe 2 – Définition et pourtour des industries créatives	56
Annexe 3 – Définitions : industries créatives	58
Annexe 4 – Autres définitions	60
Annexe 5 – Emplois dans les industries créatives de la RMR de Montréal	61
Annexe 6 – Comparaisons nord-américaines	64
Annexe 7 – Écosystème des industries créatives	67
Annexe 8 – Écosystème de la créativité numérique	68



La réputation de Montréal à titre de métropole créative n'est plus à faire. Aux grands ambassadeurs qui ont contribué à bâtir la renommée de notre créativité – les Softimage, Cirque du Soleil, Moment Factory... – se sont ajoutés au fil des ans de nouveaux acteurs qui tirent avec brio leur épingle du jeu dans cet univers en mutation rapide. Nos créateurs poursuivent leur travail sans relâche pour offrir, aussi bien au Québec qu'à l'international, des productions et des œuvres qui nous distinguent.

Ces industries et le cœur créatif qui les fait battre sont une grande source de fierté pour les Montréalais et pour l'ensemble du Québec. Leur poids économique est immense. Lorsque l'on regroupe les entreprises, les artistes, les lieux de diffusion, les festivals, les événements, les organismes du secteur et les partenaires de soutien, on s'aperçoit que près d'un travailleur sur 20 dans la métropole travaille au sein des industries créatives. Il s'agit d'un écosystème complet et très performant.

Une étude menée pour la Chambre il y a cinq ans avait permis de tracer un premier portrait économique des industries créatives montréalaises. L'étude identifiait surtout des priorités d'action dans le but de mieux relever les défis auxquels le secteur était alors confronté. Comme en témoignent les politiques culturelles qui ont vu le jour au cours des dernières années, d'importants progrès ont été réalisés depuis. Il reste toutefois beaucoup à faire pour consolider nos acquis et renforcer nos pôles émergents, notamment en matière de créativité numérique, dont l'évolution accélérée modifie nos habitudes et les modèles d'affaires.

En raison des importants changements que ces industries ont connus au cours des dernières années et sous l'impulsion du milieu, la Chambre a entrepris la mise à jour de l'étude publiée en 2013. Le constat est sans équivoque : plus que jamais, une réflexion s'impose pour faire face aux changements de paradigme dans les façons de consommer les contenus créatifs, aux transformations provoquées par le numérique et à la place grandissante occupée par quelques grandes plateformes en ligne étrangères.

La présente étude révèle que les industries créatives montréalaises demeurent un pôle de première importance pour l'économie de la métropole et son rayonnement à l'étranger. Depuis 2013, l'emploi a continué de progresser au rythme des grappes industrielles métropolitaines, pour s'établir à plus de 101 000 emplois directs. Source de richesse, les industries créatives ont généré en 2017 des retombées économiques estimées à 9,4 milliards de dollars, ainsi que des recettes fiscales et parafiscales de 1,9 milliard de dollars pour les gouvernements du Québec et du Canada.

Montréal jouit d'un positionnement enviable à l'échelle nord-américaine. En 2017, elle se situait au septième rang en termes d'intensité de l'emploi, soit au même niveau qu'en 2012. Le hic : durant la même période, six des dix villes de tête ont affiché une croissance supérieure. Si Montréal peut s'appuyer sur son écosystème diversifié, la métropole doit toutefois se donner les moyens de lui assurer une croissance soutenue.

À bien des égards, les pistes d'action proposées dans l'étude de 2013 demeurent pertinentes, notamment en ce qui a trait au besoin de développer plus d'entreprises de taille critique, d'exploiter davantage la propriété intellectuelle créée ici et d'améliorer la commercialisation. Mais il faut faire plus et mieux. C'est le sentiment d'urgence qui habite le milieu.

Pour maintenir l'élan, conserver nos acquis et assurer notre place dans de nouveaux marchés et plateformes, des transformations significatives s'imposent, qu'il s'agisse de mécanismes de concertation et de collaboration, de compétences en matière de mise en marché, de développement continu des talents ou de mesures fiscales modernes et équitables.

L'étude *Industries créatives : réussir dans un environnement en mutation rapide* met de l'avant des pistes d'action élaborées de concert avec le milieu et qui, à bien des égards, font écho aux politiques culturelles ou économiques mises en place par les trois ordres de gouvernement au cours des dernières années. Nous invitons l'ensemble des décideurs et des acteurs des industries créatives à se les approprier et à les mettre en œuvre pour se démarquer encore davantage à l'échelle mondiale. Montréal dispose de tous les atouts pour favoriser la pérennité et la réussite de ses entreprises créatives. Plus que jamais, il importe d'être en mesure d'effectuer des changements profonds, à la hauteur des importantes transformations qui bouleversent nos façons de créer, de diffuser les créations et de rejoindre le public.

Michel Leblanc

Président et chef de la direction
**Chambre de commerce du Montréal
métropolitain**

Sommaire

	OBJECTIF	POURQUOI
MISER SUR LA VALORISATION DE LA CRÉATIVITÉ MONTRÉLAISE	Valoriser davantage le potentiel créatif des talents de la région montréalaise aux échelles locale et internationale et améliorer le classement de Montréal parmi les métropoles à plus forte intensité de l'emploi dans les industries créatives.	<ul style="list-style-type: none"> • Une force existante et reconnue de la région • Une demande croissante à l'échelle mondiale • Des emplois de qualité et diversifiés • Des retombées positives sur d'autres secteurs industriels • Un facteur de vitalité urbaine et de qualité de vie • Une contribution au rayonnement et à l'attractivité du territoire

TROIS GRANDES TENDANCES FONDAMENTALES

- Des changements de paradigme dans les modes de consommation des contenus créatifs
- Une concurrence étrangère intensifiée et dominée par les géants du Web, et des sources traditionnelles de revenus qui se tarissent
- Des technologies qui propulsent « l'expérientiel » dans toutes les sphères créatives

PRINCIPAUX ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DES INDUSTRIES CRÉATIVES MONTRÉLAISES

- Comment veiller à ce que la vitalité créative se maintienne et que Montréal demeure un terreau fertile pour les créateurs?
- Comment veiller à ce que les industries créatives disposent de ressources humaines qualifiées et en nombre suffisant?
- Comment consolider le positionnement des entreprises montréalaises sur le marché local?
- Comment mieux miser sur nos compétences et nos actifs créatifs afin de dégager davantage de valeur pour les entreprises?
- Comment favoriser la croissance et la consolidation des entreprises pour renforcer l'écosystème?
- Comment assurer une plus grande équité entre les grandes plateformes de distribution étrangères et les entreprises canadiennes?

OBJECTIF POURSUIVI SUR UN HORIZON DE CINQ ANS

Accélérer la concertation et la mobilisation de toutes les parties prenantes pour atteindre un écosystème plus fort et mieux équilibré

LES SIX AXES STRATÉGIQUES ET LES ACTIONS CLÉS

MAINTENIR LA VITALITÉ CRÉATIVE <ul style="list-style-type: none"> • Accroître la reconnaissance et le rayonnement du talent créatif • Miser sur notre diversité culturelle • Assurer des revenus adéquats aux artistes et aux créateurs • Multiplier les lieux de création et d'expérimentation 	FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE <ul style="list-style-type: none"> • Planifier de manière concertée les besoins en ressources humaines • Favoriser la formation continue de la main-d'œuvre • Inciter plus d'étudiants universitaires étrangers à s'établir à Montréal après leurs études • Promouvoir les professions en demande et faciliter le recrutement de travailleurs qualifiés • Accroître l'attractivité des programmes d'éducation dans les domaines clés des industries créatives 	STIMULER LA DEMANDE LOCALE <ul style="list-style-type: none"> • Stimuler le développement des publics pour les produits créatifs • Soutenir les initiatives qui favorisent le tourisme culturel • Favoriser la «découvrabilité» des contenus créatifs sur les plateformes numériques • Accroître la structuration des achats gouvernementaux • Demander des engagements clairs d'investissement local de la part de diffuseurs étrangers
VALORISER DAVANTAGE LE TALENT CRÉATIF <ul style="list-style-type: none"> • Stimuler la R-D et la création de propriété intellectuelle • Favoriser une plus grande reconnaissance de la valeur de certains services créatifs • Accroître l'expertise en commercialisation numérique • Mieux soutenir et outiller les entreprises pour favoriser l'exportation • Favoriser le rayonnement de la créativité montréalaise ici et à l'étranger 	FAVORISER LA CONSOLIDATION DES ENTREPRISES CRÉATIVES <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser une meilleure capitalisation des entreprises • Soutenir l'entrepreneuriat dans les secteurs créatifs • Favoriser des solutions innovantes permettant de regrouper les acteurs des industries créatives autour de plateformes communes 	ADAPTER LA RÉGLEMENTATION ET LA FISCALITÉ <ul style="list-style-type: none"> • Assurer l'équité entre les secteurs • Adapter le régime fiscal à l'économie numérique

Introduction



En 2013, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain publiait une étude intitulée *Les industries créatives : catalyseurs de richesse et de rayonnement pour la métropole*. Celle-ci visait à mieux connaître les industries créatives de la métropole et leur réalité économique, ainsi qu'à mettre en lumière le rôle clé qu'elles jouent.

Pour la première fois, la valeur et le poids économique des industries créatives étaient quantifiés. Ainsi, en 2013 :

- les industries créatives employaient directement plus de 91 000 personnes (4,6 % du nombre total d'emplois à Montréal) et engendraient une valeur ajoutée de 8,6 milliards de dollars pour l'économie du Québec;
- les emplois soutenus étaient considérés de qualité et associés à l'économie du savoir, et avaient connu une croissance supérieure à la moyenne métropolitaine au cours des années précédentes;
- la contribution des industries créatives dépassait le cadre purement économique, puisque celles-ci étaient perçues comme des catalyseurs pour la revitalisation urbaine et la cohésion sociale, tout en contribuant à l'image de marque de Montréal sur la scène internationale.

L'étude révélait aussi que Montréal est un chef de file et fait preuve d'un leadership international dans plusieurs secteurs composant les industries créatives. Les entreprises, les artistes et les créateurs montréalais sont reconnus pour leur créativité, leur innovation, leur audace et leur agilité. Un cadre stratégique avait dès lors été établi, à l'intérieur duquel étaient articulées une ambition et une vision pour le secteur, et six axes d'intervention avaient été définis : (i) maintenir l'accent sur le talent; (ii) stimuler l'exportation; (iii) favoriser la consolidation; (iv) valoriser la propriété intellectuelle; (v) soutenir la commercialisation et (vi) renforcer le rayonnement et le positionnement.

Cinq années se sont écoulées depuis cette première publication et la Chambre s'interroge aujourd'hui sur le chemin parcouru et les défis à relever au cours des prochaines années. Rappelons d'abord que ces années ont été riches en créations et en rayonnement. On ne peut passer sous silence les festivités entourant le 375^e anniversaire de Montréal et ses événements phares, tels que l'illumination du Pont Jacques-Cartier (Moment Factory), La Grande tournée (Cirque Éloïse) et À nous la rue!, qui a regroupé une cinquantaine de troupes de théâtre de rue, dont une quinzaine du Québec. Il ne faut pas non plus oublier les nombreux legs, de petite comme de grande envergure, qui ont contribué à transformer le paysage urbain de Montréal. On peut notamment penser à l'entrée de ville Bonaventure, entièrement remodelée et agrémentée de différentes œuvres artistiques, ou encore à des projets tels que Cité Mémoire (Vieux-Montréal) et la Maison internationale des arts de la marionnette (Outremont).

Au cours de la même période, certains secteurs des industries créatives, dont la mode et la créativité numérique, se sont davantage structurés et organisés. Parallèlement, les industries culturelles et créatives ont été reconnues dans les politiques publiques des gouvernements municipal, provincial et fédéral, dont :

- la *Politique de développement culturel*, adoptée à l'unanimité par le conseil municipal de la Ville de Montréal en juin 2017, qui vise notamment à « confirmer d'ici 2020 le positionnement de Montréal comme l'un des leaders mondiaux de la créativité numérique »;
- la *Stratégie de développement économique (2018)* de la Ville de Montréal, qui définit les industries créatives et culturelles et le numérique comme des axes d'intervention prioritaires;
- la politique culturelle du Québec *Partout, la culture*, lancée en juin 2018 et accompagnée d'un plan d'action

2018-2023, qui traite entre autres des enjeux soulevés par l'évolution rapide des technologies et du besoin d'accompagner le secteur culturel dans son appropriation du numérique et l'élaboration d'une stratégie de visibilité, de découvrabilité et de promotion des contenus québécois francophones sur les réseaux numériques;

- la stratégie *Pour un Canada* créatif du gouvernement du Canada, qui investit dans les créateurs et les entrepreneurs culturels canadiens, qui vise à promouvoir la découverte et la distribution et qui cherche à revitaliser la radiodiffusion publique.

Or, malgré les nombreux succès commerciaux ainsi que les efforts déployés en matière de politiques publiques et de concertation de certains sous-secteurs, force est de constater que plusieurs des enjeux définis lors de la réalisation de l'étude de 2013 demeurent aujourd'hui encore d'actualité, voire même se sont exacerbés. En particulier, le contexte technologique dans lequel ces industries évoluent a continué à se développer rapidement et transforme en profondeur les réalités de marché. Il suffit de penser à la façon dont l'intelligence artificielle modifie les chaînes de valeur, à l'économie de plateforme qui redéfinit les relations entre créateurs, éditeurs et entreprises technologiques, ou encore à la réalité virtuelle et augmentée, qui transforme la manière dont le contenu est expérimenté. Ces tendances de fond viennent bouleverser les modèles d'affaires des entreprises créatives, ce qui se traduit par de nombreux défis, mais également par de nombreux débouchés.

La présente étude a pour but de bien comprendre les transformations et les changements en cours et leurs effets sur les industries créatives, ainsi que le chemin parcouru au cours des cinq dernières années. Elle s'inscrit dans la volonté de la Chambre de poursuivre et d'accentuer la mobilisation des acteurs de l'écosystème autour de la création et de la croissance de champions locaux et internationaux.

Ce document est structuré autour de quatre grands chapitres.

- Le chapitre 1 présente les grandes tendances de fond qui transforment les industries créatives, ainsi que leurs effets sur les modèles d'affaires et les stratégies de commercialisation.
- Le chapitre 2 se penche sur l'importance des industries créatives pour l'économie montréalaise et établit des comparaisons avec les grandes métropoles nord-américaines.
- Le chapitre 3 brosse un portrait de l'écosystème montréalais des industries créatives, ainsi que du sous-ensemble de la créativité numérique. Il s'attarde également aux grandes caractéristiques des différents modèles d'affaires qui cohabitent au sein de l'écosystème.
- Le chapitre 4 aborde les grands enjeux auxquels font face les industries créatives montréalaises et définit des pistes d'action afin de favoriser leur essor au cours des prochaines années.

La région géographique étudiée est la région métropolitaine de Montréal, également désignée par l'expression « région métropolitaine de recensement » (RMR) de Montréal. Ce vaste territoire est habité par 4 millions¹ de personnes et compte pour plus de la moitié du PIB du Québec². Le territoire comprend les villes de Montréal, de Laval, de Longueuil ainsi que 91 autres municipalités environnantes³.

1 Source : Statistique Canada.

2 Selon le Conference Board du Canada, en 2017, le PIB réel au prix de marché du Québec était de 329,5 milliards de dollars de 2007, alors que celui de la RMR de Montréal était de 179,4 milliards de dollars de 2007, soit 54,4 % de la richesse de la province.

3 De 2011 à 2016, deux municipalités se sont ajoutées au territoire de la RMR de Montréal, soit Saint-Jean-sur-Richelieu et Saint-Lin-des-Laurentides.

Rappel de la définition des industries créatives

Cette étude reprend la définition des industries créatives retenue par la CCMM en 2013 et qui s'inspirait fortement de la définition donnée par le gouvernement du Royaume-Uni en 1998. Plusieurs autres pays et régions ont adopté cette définition, et celle-ci demeure encore aujourd'hui la norme internationale.

« Des industries qui trouvent leur origine dans la créativité, les compétences et le talent d'une personne et qui ont un fort potentiel de croissance et d'emploi à travers la production et l'exploitation de la propriété intellectuelle. »

UK Department for Culture,
Media and Sport, 1998

Bien que les industries créatives soient à la base d'une gamme variée de biens et services, les sous-secteurs qui les composent possèdent aussi certaines caractéristiques communes qui sont au cœur de la définition retenue.

- Chaque sous-secteur réalise des activités où la créativité et la propriété intellectuelle font partie intégrante du produit ou du service.
- Il existe un véritable potentiel de commercialisation et d'exploitation de cette propriété intellectuelle ou de ce contenu créatif.

Pour qu'une industrie soit reconnue comme créative, elle doit donc : i) reposer de manière substantielle sur des processus créatifs et ii) engendrer une valeur économique.

Ces deux dimensions sont communes aux différents cadres retenus par la plupart des territoires et organismes qui ont proposé leur définition d'« industries créatives » (voir annexe 2). Il importe de souligner la distinction entre le concept des industries créatives et le concept des classes créatives, des économies créatives ou des villes créatives. L'étude de 2013 traite de chacun d'eux (voir annexe 3).

Rappel des sous-secteurs composant les industries créatives

Afin de pouvoir délimiter et mesurer le niveau d'activité économique généré par les industries créatives montréalaises, l'étude de 2013 s'était attardée à déterminer les sous-secteurs économiques qui cadraient avec la définition alors retenue. Cet exercice s'était avéré délicat, en raison, d'une part, des limites inhérentes aux statistiques économiques officielles et, d'autre part, de la complexité à délimiter les composantes à forte intensité créative. Ainsi, même si les définitions retenues par d'autres territoires tendent à converger, il peut exister des différences notables d'un territoire à un autre sur ce que l'on entend concrètement par « industries créatives ».

Dans le cadre de la présente étude et conformément à la définition retenue, nous entendons par « industries créatives » les sept sous-secteurs ci-dessous.

- L'architecture et le design, ce qui inclut les architectes, les architectes paysagers, les décorateurs, les concepteurs industriels et les concepteurs graphiques.
- Les arts, soit les arts de la scène (danse, théâtre, cirque, etc.), les arts visuels (peinture, sculpture, dessin, etc.), les arts numériques et médiatiques et la musique.
- Le jeu vidéo.
- Le multimédia, ce qui comprend la conception d'environnements multimédias, la réalité virtuelle et augmentée, les environnements, les installations et les expériences immersifs et interactifs.
- Les médias, ce qui comprend la production audiovisuelle (film, télévision, vidéo) et l'édition (livres et journaux).
- La mode, soit la création de mode et la conception des collections qui en découlent.
- La communication créative (publicité).

Cette classification diffère légèrement de celle présentée dans le cadre de l'étude de 2013, les changements se concentrant dans le sous-secteur du multimédia. Ainsi, la présente étude isole le jeu vidéo pour en faire un sous-secteur à part entière, à l'image de l'importance que revêt ce sous-secteur au sein des industries créatives montréalaises. Outre la conception d'environnements multimédias et des effets visuels, déjà présents alors, le sous-secteur du multimédia inclut désormais des domaines ayant connu un essor au cours des dernières années et étant aujourd'hui considérés comme en pleine effervescence. Pensons notamment aux environnements et aux installations immersifs et interactifs, ainsi qu'à la réalité virtuelle et augmentée.

Il importe de souligner que le secteur de la publicité se définit dorénavant comme celui de la communication créative, terme qui correspond mieux à l'évolution de l'offre de services et d'expertise des entreprises qui le composent. L'offre aujourd'hui élargie comprend des services tels que la communication, le marketing, la publicité, le numérique, le média, le design, le relationnel, l'événementiel, etc.

Malgré cette modification du cadre conceptuel, les analyses statistiques contenues dans le présent rapport s'appuient sur le même pourtour et la même terminologie qu'en 2013, étant donné certaines limites dans les données statistiques officielles ainsi qu'aux fins de comparaison avec les résultats de 2013.

Soulignons finalement que ce pourtour des industries créatives est plus « étroit » que ce qui est observé dans certains autres territoires, comme c'était le cas en 2013. Par exemple, la définition retenue se limite aux activités de création et de production. Elle exclut :

- certaines activités de fabrication, telles que les activités d'imprimerie, la fabrication et la reproduction de supports magnétiques et optiques, la fabrication de vêtements, etc.;
- les activités de distribution, de diffusion et de vente au détail, telles que les musées, les câblodistributeurs, les distributeurs Internet et les détaillants de produits culturels;
- les services de soutien aux industries créatives, tels que les écoles spécialisées, les associations professionnelles et sectorielles, les services professionnels, etc.

Ces maillons de la chaîne de valeur qui sont exclus de notre définition soutiennent les industries créatives tant en amont qu'en aval, mais ils ne sont pas en soi des activités de production de biens ou de services créatifs. On peut par ailleurs avancer que la définition du secteur de cette étude est stricte, puisqu'elle se limite aux secteurs directement liés aux activités de création. Comme nous le verrons plus loin, nous comparerons toutefois la région métropolitaine de Montréal à d'autres territoires en utilisant des limites comparables.

1. Des tendances de fond qui transforment les industries créatives



Les industries créatives sont parmi les secteurs de l'économie les plus touchés par les grandes tendances de fond que l'on observe depuis le début des années 2000 et qui se sont accélérées au cours des dernières années. Plusieurs de ces tendances sont le résultat d'importants progrès technologiques qui ont complètement remis en question la façon dont les contenus ou les produits créatifs sont créés, produits, distribués et consommés, en plus de transformer les modèles d'affaires des entreprises. En particulier, l'intelligence artificielle bouleverse les chaînes de valeur traditionnelles du contenu créatif, alors que la réalité virtuelle et augmentée transforme la façon dont on interagit avec ce contenu. Quant à la technologie de «chaîne de blocs» (*blockchain*)⁴, une innovation encore embryonnaire, elle offrirait la possibilité d'augmenter le contrôle qu'ont les artistes et autres ayant droit sur les revenus issus de la valorisation de leur création.

Ces bouleversements transcendent toutes les frontières géographiques et se propagent à une vitesse accélérée. Ils remettent en question l'équilibre historique observé dans de nombreux secteurs créatifs, ce qui se traduit par de nombreux défis, mais également par de nombreux débouchés. Cette section se penchera d'abord sur trois des grandes tendances de fond qui transforment actuellement les industries créatives, et illustrera ensuite certains des effets observés sur les modèles d'affaires des entreprises des industries créatives.

1.1 Des changements de paradigme dans les modes de consommation des contenus créatifs

Au début de 2013, Netflix comptait 44 millions d'abonnés dans le monde entier, et en 2017, plus du double (94 millions)⁵. En 2017 au Québec, plus de la moitié des foyers connectés à Internet étaient abonnés à un service payant pour visionner des films ou des émissions en ligne, soit une augmentation de 13 % par rapport à l'année précédente. Plus du tiers de ces foyers étaient abonnés à Netflix⁶. Il s'agit là d'une des nombreuses illustrations de l'accélération des transformations en cours dans la façon dont les gens consomment des produits créatifs.

Au cours de la dernière décennie, la numérisation des contenus et des modes de distribution et de diffusion, ainsi que la multiplication des plateformes et des appareils pour y accéder ont créé un phénomène d'ubiquité de l'offre, «n'importe quoi, n'importe où, à n'importe quelle heure» étant les nouveaux mots d'ordre. Il s'agit là d'un important changement de paradigme, qui offre aux consommateurs la capacité de choisir parmi une quantité quasi illimitée de contenus de toute provenance, à la demande, et ce, peu importe où ils se trouvent.

Une tendance vers la consommation immatérielle et en différé

En raison de la hausse du taux de pénétration des ordinateurs personnels, des téléphones intelligents, des tablettes et des autres appareils mobiles, ainsi que de l'avènement des services à la demande et des services de diffusion en continu (*streaming*), les consommateurs sont de plus en plus nombreux à adopter des modes de consommation «numériques», notamment lorsqu'il s'agit de contenu créatif. Cette tendance est particulièrement marquée dans les secteurs de l'audiovisuel, de l'édition, des jeux vidéo et de la musique, où les contenus se consomment de moins en moins sur support physique (CD, DVD, livres, magazines, etc.), de façon linéaire ou en direct.

4 La technologie de la chaîne de blocs (*blockchain*) désigne la technologie de réseau de chaînes de blocs au moyen de laquelle des parties non fiables peuvent atteindre un consensus sur une histoire numérique partagée sans intermédiaire par la mise en place d'un registre distribué (par opposition à un registre centralisé). Ce registre ne peut pas être modifié et permet d'assurer de l'authenticité d'une transaction. Ainsi, la *blockchain* offre la possibilité de redéfinir la manière dont les artistes sont rémunérés en agissant comme une plateforme permettant aux créateurs de la propriété intellectuelle de recevoir une rémunération pour celle-ci (sans passer par des intermédiaires tels que Spotify, YouTube, etc.)

5 Jeff DUNN, « Here's how huge Netflix has gotten in the past decade », *Business Insider*, 19 janvier 2017, [En ligne : <https://www.businessinsider.com/netflix-subscribers-chart-2017-1>].

6 Julien MARCHAND, « Netflix, la plateforme préférée des Québécois », *Infopresse*, 3 octobre 2017, [En ligne : <https://www.infopresse.com/article/2017/10/3/le-tiers-des-quebecois-branches-est-abonne-a-netflix>], selon des données du CEFRIO.

Des changements profonds dans les modes de consommation des contenus créatifs, particulièrement chez les jeunes

En 2017, 95 % des Québécois âgés de 18-34 ans regardaient des vidéos, des films ou des émissions en ligne; 57 % jouaient à des jeux en ligne; et 54 % téléchargeaient de la musique et 20 % des livres.

Source : CEFRIO, «NETendances – Fiche génération 18-34 ans», édition 2017.

37 % des Québécois utilisent des services de diffusion en continu lors d'une journée de semaine normale. Cette proportion est beaucoup plus élevée chez les jeunes : 74 % des 18-24 ans et 53 % des 25-34 ans écoutent de la musique en continu au quotidien

Source : CEFRIO, «Se divertir en ligne», édition 2017.

Cette tendance de fond a une incidence majeure sur les modèles d'affaires de plusieurs entreprises, notamment celles traditionnellement financées par des revenus publicitaires, puisque l'écoute ou la lecture sur les plateformes numériques permet souvent d'éviter l'exposition à la publicité (par l'écoute en différé ou les services supérieurs offerts par les plateformes). Par ailleurs, la publicité numérique se vendant à une fraction du prix de son équivalent télévisuel, l'incidence sur les sommes investies dans les médias dits « traditionnels » est énorme. Ce phénomène touche aussi les journaux et les magazines, dont les difficultés financières sont connues en raison du déclin, voire parfois de la disparition du tirage des versions papier et des revenus publicitaires connexes.

En ce qui a trait à la musique, les effets sont encore plus prononcés. La vente sur support « physique » (CD) a été remplacée d'abord par la consommation numérique (téléchargements d'albums et de pièces), puis par l'écoute en continu par le biais de services comme Spotify, Apple Music et YouTube. Selon l'ADISQ, le nombre d'albums physiques vendus a diminué de près de 50 % au Québec de 2013 à 2017. Cette baisse atteint 60 % sur dix ans et 70 % sur 15 ans, et les ventes numériques d'albums et de pistes demeurent largement insuffisantes pour compenser cette forte diminution. Celles-ci sont même en décroissance depuis 2013.

Une accélération du commerce en ligne

Alors que les contenus créatifs numériques se consomment de plus en plus de façon virtuelle, on observe en parallèle une hausse de l'intérêt pour l'acquisition de produits créatifs « physiques » sur des plateformes en ligne. La mode est particulièrement touchée, l'achat en ligne de vêtements et d'accessoires ayant connu une croissance fulgurante ces dernières années. D'une part, cette nouvelle réalité permet aux entreprises locales de faire affaire avec des clients du monde entier, et d'autre part, elle exacerbe une concurrence déjà très vive au sein de l'industrie, comme en témoignent les fermetures et les difficultés financières de plusieurs détaillants dans le domaine de la mode. À l'inverse, des entreprises telles que Ssense et Frank And Oak ont établi leur modèle d'affaires – et leur réussite – sur une stratégie de commercialisation largement fondée sur le commerce électronique. D'autres créateurs et entreprises tels que Marie Saint-Pierre et Aldo ont aussi réussi à se démarquer sur les marchés étrangers.

Une forte propension aux achats en ligne chez les Québécois, notamment auprès de détaillants hors Québec

Selon une enquête du CEFRIO, **58 % des Québécois ont fait un achat en ligne au cours de l'année 2017**. Cette proportion grimpe à 73 % chez les 18-24 ans et à 78 % chez les 25-34 ans. Le taux de cyberacheteurs québécois est demeuré relativement stable depuis 2015, malgré la légère hausse constatée chez les 55 ans et plus.

Cette même année, **19 % de la valeur des achats a été réalisée sur des sites québécois**, 37 % sur des sites canadiens et 27 % sur des sites américains. Par ailleurs, 58 % des cyberacheteurs ont fait au moins un achat sur le site d'Amazon.

CEFRIO, « Le commerce électronique au Québec », édition 2017, volume 8 – numéro 7

1.2 Une concurrence étrangère intensifiée et dominée par les géants du Web

Les nouvelles technologies, conjuguées bien souvent à la diminution des barrières commerciales, ont permis à de grandes plateformes numériques de s'imposer et de dominer certains segments de marché. Alors que quelques domaines sont encore encadrés par des mesures protectionnistes favorisant les contenus canadiens et francophones au Québec (par exemple, les émissions télévisuelles et la musique diffusée à la radio), l'incidence de ces mesures diminue avec la place grandissante des plateformes numériques dans la diffusion de contenus créatifs – les plateformes n'étant soumises à aucune obligation réglementaire quant à la provenance du contenu diffusé.

De grandes plateformes étrangères dominent la diffusion et la production de contenu créatif

Dans les secteurs de l'audiovisuel, de la musique et même des jeux vidéo, la montée en puissance des grandes plateformes que sont, entre autres, les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) ou encore Netflix et Spotify, est telle que ces protagonistes s'imposent maintenant comme des incontournables. Plusieurs de ces plateformes se sont par ailleurs éloignées d'un modèle d'affaires axé exclusivement sur la distribution et se caractérisent aujourd'hui par une intégration verticale croissante dans le développement et la production de contenus. C'est notamment le cas de Netflix, d'Apple et d'Amazon. À titre d'illustration, le budget de développement de contenu original de Netflix se chiffrait à 2,4 milliards de dollars en 2013, alors qu'il oscille entre 12 et 13 milliards de dollars américains en 2018, soit plus que tout studio de film ou chaîne de télévision. En plus de servir à la production de centaines de séries télévisées, ce budget devrait permettre à Netflix de produire 82 films originaux en 2018⁷. Ces nouveaux acteurs s'ajoutent par ailleurs à ceux qui œuvraient déjà dans le domaine du divertissement, dont Disney, Fox, Time Warners et Vivendi-

7 David Z. MORRIS, « Netflix Is Expected to Spend up to \$13 Billion on Original Programming This Year », *Fortune*, 8 juillet 2018, [En ligne : <http://fortune.com/2018/07/08/netflix-original-programming-13-billion/>].

Une augmentation importante du taux de pénétration des grandes plateformes de diffusion de contenu au Québec

En 2017, près d'un foyer québécois sur deux (48 %) était abonné à au moins un service de divertissement en ligne payant, tel que Netflix, CraveTV, Amazon Prime Video ou le Club Illico. Ceci représente une hausse de 12 points de pourcentage comparativement à 2016.

Source : CEFRIO, «Se divertir en ligne», édition 2017.

YouTube (propriété de Google) est le principal moyen utilisé par les jeunes âgés de 12 à 25 ans pour visionner du contenu en ligne. En effet, 80 % d'entre eux utilisent cette plateforme, tandis que 52 % utilisent Facebook et 49 %, Netflix, et 33 % consultent des sites de télévision.

Source : CEFRIO, «Quel usage du Web faisaient les jeunes Québécois de 12 à 25 ans en 2017?», 11 septembre 2018.

Universal, eux aussi de plus en plus intégrés verticalement. Ainsi, Disney a annoncé qu'il lancerait sa plateforme Disney+ en 2019. Selon certains analystes, le budget annuel de développement de contenu original pourrait s'élever à 30 milliards de dollars⁸.

Une concentration croissante des revenus aux mains de quelques grosses pointures et des services de télécommunication

Les plateformes numériques, qu'elles soient spécialisées ou non dans le domaine du divertissement, récoltent une part croissante des revenus publicitaires, ce qui a une importante incidence sur le chiffre d'affaires des entreprises du secteur des médias. Selon une étude publiée par le Fonds des médias du Canada (FMC), Google et Facebook devraient accaparer à eux seuls 73 % de chaque dollar additionnel dépensé en publicité numérique au cours des trois prochaines années⁹.

Par ailleurs, la consommation des contenus créatifs nécessite une bande passante de plus en plus large et une part grandissante des dépenses des ménages est consacrée aux services de télécommunications. En effet, les plus récentes données de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec confirment que les dépenses annuelles en culture et médias sont restées relativement stables de 2010 à 2015, mais que la part de ce budget destinée aux services d'accès Internet et de téléphonie cellulaire a augmenté au détriment des dépenses des produits culturels, passant de 30 % en 2010 à 41 % en 2015). Cette situation influe considérablement sur la rémunération des auteurs, des artistes et des autres créateurs et ayants droit.

Une hausse des exigences et des attentes des consommateurs et des pressions à la hausse sur les budgets de production

Ayant aujourd'hui accès à une vaste offre de contenu original de qualité, le consommateur a développé des attentes élevées à l'égard du contenu créatif qu'il consomme. L'évolution de ses exigences a entraîné une pression à la hausse sur les budgets de production. À titre d'exemple, alors qu'il y a quelques années, il était possible de développer un jeu vidéo mobile de qualité avec un budget moyen d'environ 500 000 dollars, il faut aujourd'hui compter environ 3 millions de dollars pour espérer percer le marché, ce qui crée d'importantes barrières à l'entrée pour les petites entreprises. Ces exigences transcendent les différents secteurs : le consommateur s'attend ainsi à une expérience de

8 Kimberly CHIN, « Disney is set to dominate Netflix in the battle to be 'the world's leading content company », *Business Insider*, 12 mars 2018, [En ligne : <https://markets.businessinsider.com/news/stocks/disney-stock-price-can-dominate-netflix-stock-price-in-battle-for-the-worlds-leading-content-company-2018-3-1018620559>].

9 Fonds des médias du Canada, *Rapport sur les tendances - Le casse-tête numérique : repenser la nouvelle chaîne de valeur du contenu*, février 2017, [En ligne : <https://trends.cmf-fmc.ca/fr/rapports-de-recherche/rapport-sur-les-tendances-2017-le-casse-tete-numerique/>].

qualité comparable – et élevée – peu importe le support choisi, qu’il s’agisse par exemple d’une série télévisée ou d’une grande production cinématographique. Même les industries émergentes, comme la réalité virtuelle et augmentée, n’y échappent pas, bien que la technologie actuelle ne permette pas encore de rivaliser sur le plan de la qualité avec d’autres médias bien établis.

1.3 Des technologies qui propulsent « l’expérientiel » dans toutes les sphères créatives

Un consommateur en quête d’expériences

Les consommateurs – tout particulièrement les milléniaux – s’attendent aujourd’hui à vivre des expériences client exceptionnelles, uniques et mémorables. La création de valeur n’est ainsi plus uniquement fondée sur les caractéristiques intrinsèques des produits et des services¹⁰. Pour les industries créatives, il s’agit d’une bonne nouvelle. D’une part, cette tendance protège en partie certains secteurs et disciplines artistiques qui reposent sur les prestations en public, telles que le théâtre, la danse, les concerts, les festivals ainsi que les musées, les galeries et les autres lieux de diffusion. D’autre part, elle accroît la demande en produits et services créatifs dont la vocation première est l’expérience de l’utilisateur (par exemple, les environnements immersifs).

Cette tendance vers l’économie de l’expérience se manifeste également dans des secteurs créatifs plus traditionnels, comme la mode ou l’architecture. À titre d’exemple, les magasins concepts (*concept stores*) modifient la façon dont les gens conçoivent l’expérience de « magasinage ». Non seulement la boutique est aujourd’hui un lieu de présentation de vêtements ou d’objets, mais elle est aussi une réelle destination, fondée sur un style de vie particulier, combinant à la fois boutique, café, galerie d’art, prestations musicales, etc.

De nombreux exemples existent aussi dans le domaine de l’immobilier, alors que des établissements hôteliers, par exemple, recherchent maintenant des architectes qui puissent élaborer des concepts intégrant de nouvelles expériences pour leurs clients. C’est le cas notamment de la transformation récente de l’hôtel Fairmont Le Reine Elizabeth, confiée à Sid Lee Architecture par Ivanhoé Cambridge, un concept novateur d’hôtels-galeries offrant aux visiteurs une expérience qui s’éloigne du séjour traditionnel en hôtel, avec des chambres thématiques, un marché proposant des produits locaux, des salles de réunion à la fine pointe de la technologie et des espaces publics jalonnés de tableaux, de sculptures et d’œuvres numériques. On y trouve notamment les projections de tableaux de Cité Mémoire. De tels projets contribuent grandement au rayonnement de la créativité montréalaise¹¹.

Une nouvelle offre de spectacles et de divertissements immersifs et interactifs

Cette tendance vers l’économie de l’expérience est aussi à l’origine d’une toute nouvelle offre de spectacles et de divertissements, créée à partir d’installations et d’environnements immersifs et interactifs. Qu’il s’agisse de transformer des prestations publiques, d’animer des espaces urbains ou de créer des parcours en milieux naturels, les technologies de projection et d’illumination ont radicalement transformé l’expérience des consommateurs. Dans la même lignée, les spectacles musicaux, en salle ou sur une scène extérieure, utilisent de plus en plus de technologies de projection et d’effets scéniques pour décupler l’expérience sonore et visuelle.

L’expertise des entreprises de Montréal dans ce domaine positionne la métropole comme un chef de file mondial. Voici quelques exemples.

- L’entreprise montréalaise **PixMob**, qui met au point des technologies offrant de nouveaux champs d’expression créatifs dans le domaine de l’événementiel, mène des projets dans le monde entier. L’entreprise a entre autres participé aux cérémonies d’ouverture et de fermeture des Jeux olympiques de Sotchi (2014), alors que les 40 000

¹⁰ Benjamin ZENOU, « Nous assistons à un changement de modèle, avec l’entrée dans l’économie de l’expérience », *Le Monde*, 7 avril 2018, [En ligne : https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/04/07/nous-assistons-a-un-changement-de-modele-avec-l-entree-dans-l-economie-de-l-experience_5282213_3232.html].

¹¹ Sid Lee Architecture a d’ailleurs gagné un prestigieux prix AHEAD pour la création de l’espace C2.

spectateurs arboraient un pendentif lumineux à DEL, faisant office d'écran vidéo humain, diffusant le drapeau russe, un égalisateur ou encore un arc-en-ciel se promenant sur la foule, exactement comme sur un écran de télévision, mais à l'échelle d'un stade¹².

- Le projet **Cité Mémoire** de **Montréal en Histoires** propose 26 tableaux grandioses qui se déploient en images, en paroles et en musique à même les murs, les ruelles, le sol et les arbres et maintenant à l'hôtel Fairmont Le Reine Elizabeth. Des projections sur les façades de différents édifices de la métropole font revivre l'histoire de Montréal à travers ses personnages historiques. Le parcours immersif de 5 kilomètres est proposé avec une application mobile gratuite qui permet d'accéder au contenu.
- Le projet **Sensorium** de la **Société des arts technologiques (SAT)** – La Société des arts technologiques s'intéresse à l'expérience d'immersion depuis sa fondation en 1996. Dès ses tout premiers débuts, elle a cherché à transformer l'expérience du spectateur en offrant de nouvelles façons d'aborder les contenus. Le Sensorium offre de nouvelles expériences immersives de réalité virtuelle et s'inscrit ainsi en complémentarité de l'offre proposée dans la Satosphère. Tandis que cette dernière propose des expériences collectives et partagées, le Sensorium explore le volet plus individuel et intime de l'immersion.

L'émergence de la réalité virtuelle et augmentée au service de plusieurs secteurs d'activité

Parallèlement, le secteur de la réalité virtuelle, augmentée et mixte (voir définitions en annexe 4) connaît présentement un véritable essor, alors que le coût des technologies immersives continue de diminuer. Bien que la taille du marché demeure actuellement limitée, ses perspectives de croissance sont importantes. C'est donc sans surprise que plusieurs géants technologiques tels que Sony, Microsoft, Facebook et Google, pour ne nommer que ceux-là, investissent massivement afin de développer leur capacité d'innovation. À Montréal, quelques entreprises se sont spécialisées dans ce secteur, que l'on pense à Félix et Paul, Minority Media ou Turbulent.

Initialement associée au secteur du jeu vidéo, la réalité virtuelle et augmentée trouve aujourd'hui des applications dans une multitude de secteurs, notamment au sein des industries créatives. En voici quelques exemples.

- **Arts de la scène** : Le festival MONTRÉAL COMPLÈTEMENT CIRQUE a offert à son public un parcours de réalité augmentée à partir d'une application développée par le studio de conception montréalais Ingrid Ingrid. Ainsi, à partir de l'écran d'un téléphone mobile, il est possible de faire apparaître des trampolinistes, des contorsionnistes et d'autres minipersonnages tout en déambulant sur la rue Saint-Denis.
- **Musique** : Le studio montréalais Turbulent a produit un vidéoclip de réalité virtuelle pour la chanson éponyme du groupe électro-pop montréalais Valaire. Intitulé *The Coast*, le vidéoclip transporte le spectateur dans le paysage rythmé d'une île exotique, riche en couleur et vibrante de vie, qui s'anime au son de la musique de Valaire. Le vidéoclip est entre autres présenté au Centre Phi dans le cadre de l'exposition de réalité virtuelle Réverbération dans l'espace, qui se déroule à l'automne 2018.
- **Film** : Le volet New Frontier du Festival du film de Sundance, principal festival américain de cinéma indépendant, présente depuis 2012 une sélection de films créés au moyen de technologies de réalité virtuelle et augmentée. En 2018, le programme comprenait 28 œuvres utilisant ces technologies, de la simple vidéo mobile en 360 degrés aux installations d'art performantes multipersonnes. D'ailleurs, le studio montréalais Félix et Paul y présentait deux œuvres, dont *Isle of Dogs: Behind the scene*.

Au-delà du cadre du divertissement, la réalité virtuelle et augmentée offre aujourd'hui des perspectives intéressantes dans plusieurs autres domaines tels que la santé, la fabrication, la recherche scientifique et l'ingénierie¹³.

¹² Source : PixMob (www.pixmob.com)

¹³ Ville de Montréal, *Réalité virtuelle et réalité augmentée : technologies de pointe au cœur de l'innovation à Montréal (partie 1)*, 2 novembre 2017, [En ligne : <https://ville.montreal.qc.ca/idmtl/realite-virtuelle-et-realite-augmentee-technologies-de-pointe-au-coeur-de-linnovation-a-montreal-partie-1/>].

1.4 Des incidences sur les modèles d'affaires et sur les stratégies de commercialisation

Dans un environnement caractérisé par des changements aussi rapides que profonds, les industries créatives, à l'instar de nombreux autres secteurs d'activité économique, se doivent de demeurer aux aguets, d'apprendre à composer avec ces nouvelles technologies et tendances de marché, et d'en tirer profit. En particulier, les entreprises doivent demeurer agiles et actualiser leurs modèles d'affaires en continu. L'expérience des années antérieures ainsi que les expériences vécues par d'autres secteurs d'activité économique tendent à démontrer que les entreprises et les secteurs d'activité qui tardent à s'adapter risquent de perdre des parts de marché importantes, voire de disparaître. Les entreprises doivent ainsi établir de nouvelles façons de faire, acquérir de nouvelles compétences et continuer à innover.

De nouvelles approches à la commercialisation des contenus créatifs

Alors que la concurrence étrangère se fait de plus en plus vive sur le marché local, la technologie permet aujourd'hui aux entreprises du Québec d'avoir plus facilement accès aux marchés d'exportation. Ainsi, de nouvelles approches à l'exportation ont émergé au cours des dernières années ou encore ont pris de l'ampleur, et ont permis à certaines entreprises des industries créatives de se démarquer à l'international. Inventifs et innovants, ces nouveaux modèles d'affaires soutiennent le cœur créatif de Montréal tout en offrant une vitrine exceptionnelle pour Montréal et ses entreprises. Nous présentons ci-dessous quelques exemples de réussite.

L'exploitation des concepts et des «formats»

- L'intérêt du marché des formats repose sur la capacité à développer un concept sur de nombreux marchés géographiques, en l'adaptant aux particularités locales et aux attentes des clients. Le créateur du concept d'origine (la «propriété») établit alors une «bible», un code d'utilisation des grandes composantes essentielles à l'œuvre, et vend des droits d'exploitation sur des territoires donnés en échange de redevances. Alors que le concept de formats¹⁴ existe depuis des décennies dans le domaine de la télévision, cette approche est maintenant utilisée de façon plus étendue dans d'autres secteurs créatifs.
- Au fil des ans, le Québec a connu de nombreuses réussites dans la commercialisation de formats télévisuels depuis le grand succès de la série *Un gars, une fille*, adaptée dans plusieurs pays. Plus récemment, *Les beaux malaises*, *19-2* et *30 vies* connaissent aussi un rayonnement à l'international. Aujourd'hui, certains producteurs, comme Media Ranch, se spécialisent dans l'élaboration et la commercialisation de formats télévisuels pour les marchés internationaux.
- La firme Moment Factory a créé un nouveau modèle de commercialisation de ses parcours nocturnes illuminés (les «Lumina») s'appuyant sur un format pouvant être adapté aux différents besoins des clients dans le monde entier (voir encadré).
- Sylvain Émard Danse a su commercialiser son Grand Continental^{MD} dans plusieurs pays, en valorisant son concept afin de préserver sa propriété intellectuelle (comme l'indique sa marque déposée). Sylvain Émard Danse cède les droits à des partenaires pour la présentation du concept, mais exige que le format soit respecté et que la mise en scène soit supervisée localement par Sylvain Émard lui-même ou par un répétiteur attitré. L'organisme reçoit en retour un cachet garanti qui est réinvesti dans la création de nouvelles productions.

14 Vente d'un concept qui a fait ses preuves sur un marché pour qu'il soit adapté dans d'autres territoires, tout en conservant les principaux éléments qui font son succès.

Les Lumina, un modèle innovant signé Moment Factory

Moment Factory est passé maître dans le développement d'infrastructures multimédias uniques, combinant son expertise dans la vidéo, l'éclairage, l'architecture, le son et les effets spéciaux. Depuis ses tout premiers débuts en 2001, Moment Factory a créé plus de 400 productions et destinations uniques dans le monde.

Foresta Lumina, une première étape dans la création d'un tout nouveau concept

Depuis la création de Foresta Lumina en 2014, niché dans la forêt du Parc de la Gorge-de-Coaticook en Estrie, les parcours nocturnes en nature imaginés par Moment Factory sont devenus l'un des produits phares de l'entreprise.

Avec huit installations actives, dont quatre au Québec, deux dans le reste du Canada et deux en Asie, et quelques autres en développement, l'intérêt pour les Lumina ne tarit pas. Ces installations sont rapidement devenues de réelles « destinations » sur le plan touristique, représentant une façon novatrice et créative de valoriser les atouts naturels de différentes régions tout en attirant des touristes.

Un modèle d'affaires unique

Bien que Moment Factory tire 80 % de son chiffre d'affaires de l'extérieur du Québec et que son expansion internationale se poursuive, l'entreprise a conservé l'ensemble de ses activités créatrices de valeur à Montréal, soit la création, la production, la recherche et le développement, la conception des systèmes, etc.

Dans le cas particulier des Lumina, Moment Factory a opté pour un modèle dit de « format », c'est-à-dire un modèle au moyen duquel l'entreprise crée un concept, en assure la production et en réalise le marketing. Les droits sont par la suite cédés par contrat pour une période de cinq ans, et l'entité qui en fait l'acquisition est responsable de la gestion opérationnelle du parcours.

Ce modèle permet à Moment Factory de protéger la propriété intellectuelle de son concept et, à Montréal, de tirer parti d'une fabuleuse vitrine mettant en valeur le talent d'ici à l'étranger.

Les achats publics comme vitrine du savoir-faire

Les agences gouvernementales ainsi que les organismes locaux ont joué un rôle de premier plan dans les succès que connaît l'entreprise à l'international. Ainsi, des contrats réalisés pour les Casinos du Québec, le Musée Pointe-à-Callière, le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM), la Ville de Coaticook ou encore la Basilique Notre-Dame ont contribué à financer de nouveaux concepts et à assurer le rayonnement de l'entreprise au Québec comme à l'international.

Les tournées, les cocréations et les codiffusions internationales

Les disciplines artistiques telles que la danse, la musique, le théâtre ou le cirque ont depuis toujours favorisé les tournées pour faire rayonner le talent et les œuvres et pour développer de nouveaux marchés. La création peut ainsi être rentabilisée, sa vie étant prolongée au-delà de son territoire. Le modèle d'affaires des tournées permet, en effet, de commercialiser hors de nos frontières un concept créé et produit ici, tout en veillant à conserver la propriété intellectuelle au Québec. Ce modèle est maintenant utilisé pour des expositions muséales et multimédias comme celles ci-dessous.

- La planète mode de Jean Paul Gaultier a connu un succès retentissant dans le monde entier. Conçue à Montréal par le MBAM en collaboration avec la Maison Jean Paul Gaultier, cette exposition internationale et flamboyante a attiré à elle seule plus de deux millions de visiteurs jusqu'à sa clôture en 2017. Elle a été reprise dans 12 villes à l'échelle mondiale, dont Paris, Londres, Séoul et Melbourne.
- La Société des arts technologiques (SAT) a récemment lancé SAT CIRCUIT, une tournée internationale de spectacles pour dômes, qui présente, pour sa première édition, un corpus d'œuvres immersives sous le thème du mouvement et de l'hybridité. L'espace tridimensionnel infini demeure le canevas principal de ce mode d'expression novateur où cohabitent les événements audiovisuels et performatifs à la manière d'un écosystème complexe et dynamique. Par cette tournée, la SAT propulse les créations génératives et les performances audiovisuelles immersives issues de son programme de résidence de création d'œuvres.
- Star Wars^{MC} Identités ainsi qu'Indiana Jones et l'aventure archéologique, des expositions itinérantes de GSM Project, un pionnier de la conception et de la production d'installations thématiques et d'expositions, ont toutes deux connu du succès à l'international.

Toujours en quête d'une plus grande collaboration entre partenaires et d'un plus grand rayonnement international, les initiatives de coproduction et de codiffusion se multiplient pour les industries créatives. Ces projets conjoints entre organismes locaux ou encore avec des partenaires internationaux s'appuient sur le partage des coûts de création et de production et permettent également une diffusion beaucoup plus large et un rayonnement dans plusieurs lieux, plusieurs villes, voire plusieurs pays. Pensons notamment à l'Opéra de Montréal et à ses coproductions avec de grands opéras américains; au diffuseur Danse Danse, qui invite de grandes compagnies de danse internationales dans le cadre de contrats-cadres et qui établit des ententes de codiffusion avec d'autres salles au Québec et ailleurs au Canada. Cette stratégie de coproduction et de codiffusion avec des partenaires étrangers favorise la conclusion d'ententes de réciprocité qui profitent aux créateurs d'ici en leur ouvrant l'accès à des marchés étrangers.

L'achat de licences

Dans le secteur du jeu vidéo, certains studios indépendants détiennent des actifs de propriété intellectuelle dont ils négocient les redevances sur le contenu. D'autres ont pour leur part acheté des licences qu'ils exploitent et dont ils tirent des profits. Selon les gestionnaires de studios rencontrés, l'achat de droits pour un jeu vidéo d'une production cinématographique ou télévisuelle qui a déjà connu un grand succès nécessite d'importants investissements, mais contribue de façon importante à réduire les risques financiers liés au développement d'un jeu, en particulier un jeu mobile.

À titre d'exemple, le studio montréalais Ludia, qui crée et distribue du contenu multiplateforme, a acheté les droits de la licence *Jurassic Park* en 2010, grâce auxquels elle a jusqu'à maintenant connu trois grands succès : *Jurassic Park Builder*, *Jurassic World: The Game*, et le tout dernier, *Jurassic World Alive*. Bien que la propriété intellectuelle ne soit pas transférable avec la licence, une portion des profits est redistribuée à Ludia et est réinvestie par l'entreprise dans la création de contenu original.

C'est aussi le cas de Behaviour Interactif, le plus grand studio de jeu indépendant au Canada, qui a récemment obtenu les droits de développement à l'échelle mondiale d'un jeu mobile basé sur la série *Game of Thrones*, propriété de HBO. Behaviour, qui a conclu un partenariat avec l'éditeur chinois GAEA pour la réalisation du jeu, détiendra les droits sur l'exploitation du jeu mobile dans tous les territoires internationaux (sauf la Chine, cédée à son partenaire).

L'importance grandissante de la maîtrise de la commercialisation

Alors que les dépenses en publicité déclinent et qu'elles sont remplacées dans une certaine mesure par la publicité en ligne et que la vente de supports physiques aux contenus culturels et créatifs continue de décroître, de nouvelles sources de revenus émergent. À titre d'exemple, mentionnons les revenus d'abonnement à des services en ligne, les revenus liés à la consommation à la demande ou encore les revenus de téléchargement de contenus. Face à ces changements, les modèles d'affaires dans certains secteurs ont évolué considérablement au cours des dernières années.

Par exemple, dans le secteur du jeu vidéo, on observe une mutation complète de la structure de revenus. Historiquement dominée par la vente de jeux pour consoles en magasin, celle-ci migre maintenant vers de nouveaux jeux souvent gratuits (*free-to-play*), dont les revenus sont tirés des téléchargements, des abonnements, de la publicité et, de plus en plus, de la vente d'articles virtuels. Ainsi, alors que la vente de jeux pour consoles représentait 38 % des revenus totaux du secteur en 2012, on estime que cette part pourrait ne représenter que 15 % en 2021¹⁵.

Le développement d'un jeu en ligne ou mobile nécessite en outre une approche de développement et de commercialisation totalement nouvelle : l'évolution du jeu et la gestion de l'expérience utilisateur se font en continu, en ayant recours à des techniques d'analyse de mégadonnées et à l'intelligence artificielle, afin de proposer des ajustements et des offres aux utilisateurs en temps réel. Le lancement d'un jeu ne signifie plus que le travail de conception est terminé. Bien au contraire, les jeux continuent d'être adaptés et raffinés tout au long de leur cycle de vie, en fonction des expériences et des appréciations des utilisateurs. À cet égard, les grands studios comptent désormais dans leurs rangs des « gestionnaires de communautés », qui sont en lien constant avec les joueurs.

Pour tirer profit des occasions qui se présentent sur les différents marchés, les entreprises doivent plus que jamais accélérer l'acquisition de nouvelles compétences en marketing et en commercialisation, tout en acquérant une grande maîtrise des outils offerts par la collecte et l'analyse de données sur les différents segments de clientèle.

La reconnaissance du poids et de l'importance économique des activités axées vers la production de biens et de services à caractère créatif s'est fortement accélérée au cours de la dernière décennie, tant à Montréal qu'ailleurs dans le monde. Malgré leur hétérogénéité apparente – puisqu'elles vont des grandes sociétés de production aux PME, et de l'architecture aux jeux vidéo en passant par le spectacle vivant et l'édition –, ces activités sont liées par un trait commun : leur apport important à la croissance économique et au rayonnement de la métropole.

Cette section a pour but de mettre en évidence l'apport économique des industries créatives à la RMR de Montréal, ainsi que de positionner Montréal par rapport aux autres grandes métropoles créatives en Amérique du Nord.

Remarques méthodologiques

Les analyses statistiques contenues dans cette section se fondent principalement sur les données de l'Enquête sur la population active (EPA) de Statistique Canada, à l'exception d'une estimation du nombre d'emplois dans l'industrie du jeu vidéo, qui provient de TECHNOCompétences. Par ailleurs, les sous-secteurs présentés sont contraints par la disponibilité des données statistiques. Ainsi, le pourtour statistique diffère légèrement de la définition des industries créatives retenue au chapitre 1. En particulier :

- les activités de radiodiffusion et de télédiffusion sont incluses, bien que la diffusion ait été exclue de la définition des industries créatives, puisqu'il est impossible d'un point de vue statistique d'isoler la production d'émissions de radio et de télévision de leurs activités de diffusion;
- le secteur du multimédia est ici limité à l'édition de logiciels et à l'industrie du jeu vidéo;
- le design de mode ne peut être présenté isolément de l'architecture et du design, et exclut une part importante de la création de vêtements.

Ajoutons également que, même si deux municipalités ont été ajoutées à la RMR de Montréal en 2016 (Saint-Jean-sur-Richelieu et Saint-Lin-des-Laurentides), les données issues de l'EPA dans le présent rapport correspondent aux limites géographiques de 2011.

2.1 L'importance des industries créatives dans l'économie de la métropole

Un pôle d'activité économique de premier plan

Les industries créatives occupent une place importante dans l'activité économique montréalaise. Avec près de 101 300 emplois directs dans la RMR de Montréal en 2017 (voir tableau *Emploi dans les industries créatives de la RMR de Montréal*), elles représentaient 4,7 % de l'emploi total de la métropole¹⁶.

La métropole compte un important bassin d'emplois dans chacun des grands sous-secteurs de ces industries. Le sous-secteur des médias¹⁷ constitue le plus important d'entre eux, représentant 28 % des emplois des industries créatives montréalaises. Il est suivi par les arts (23 %), la communication créative (publicité) (18 %), le multimédia (17 %) et l'architecture et le design (14 %)¹⁹.

Emploi dans les industries créatives de la RMR de Montréal

(en milliers d'emplois et % des travailleurs autonomes; 2017)

Secteur	Emplois (en milliers)	Part de l'emploi dans les industries créatives (%)	Part des travailleurs autonomes (%)*
Architecture et design	14,0	13,8 %	37,2 %
Arts	23,5	23,2 %	50,7 %
Multimédia (logiciels et jeux vidéo)**	17,3	17,1 %	n.d.
Médias	28,2	27,9 %	16,7 %
Communication créative (publicité)	18,2	18,0 %	24,4 %
Total - Industries créatives	101,2	100 %	27,7 %
Total - Toutes les industries	2 145,8		12,2 %

Sources : Statistique Canada (Enquête sur la population active 2017 et Recensement 2016), TECHNOCompétences, Analyse KPMG

Notes : L'emploi inclut tant les travailleurs à temps plein qu'à temps partiel, ainsi que les travailleurs autonomes.

* Ces statistiques couvrent l'année 2016.

** Les emplois liés aux jeux vidéo sont estimés à partir de données de TECHNOCompétences.

16 À noter que les chiffres utilisés dans la présente étude se fondent sur les données les plus à jour de Statistique Canada. À cet égard, certaines données véhiculées en 2013 ont depuis été mises à jour par Statistique Canada.

17 Sur le plan statistique, ce sous-secteur est particulièrement large et englobe le film, la vidéo, la radiodiffusion, la télédiffusion ainsi que l'édition, la radiodiffusion et la télédiffusion par Internet.

18 Les statistiques du sous-secteur multimédia correspondent uniquement à l'édition de logiciels et au sous-secteur du jeu vidéo. Ce pourcentage est contraint par la disponibilité des données statistiques. Il ne permet évidemment pas d'illustrer adéquatement l'ampleur de ce sous-secteur. Certains des emplois du sous-secteur du multimédia sont cependant captés sur le plan statistique par d'autres segments des industries créatives. Par exemple, une entreprise telle que Moment Factory qui, selon la définition retenue dans ce rapport, appartient à la catégorie du multimédia, est plutôt incluse dans la catégorie des médias sur le plan statistique.

19 L'annexe 5 fournit plus de détails sur l'emploi par sous-secteur des industries créatives.

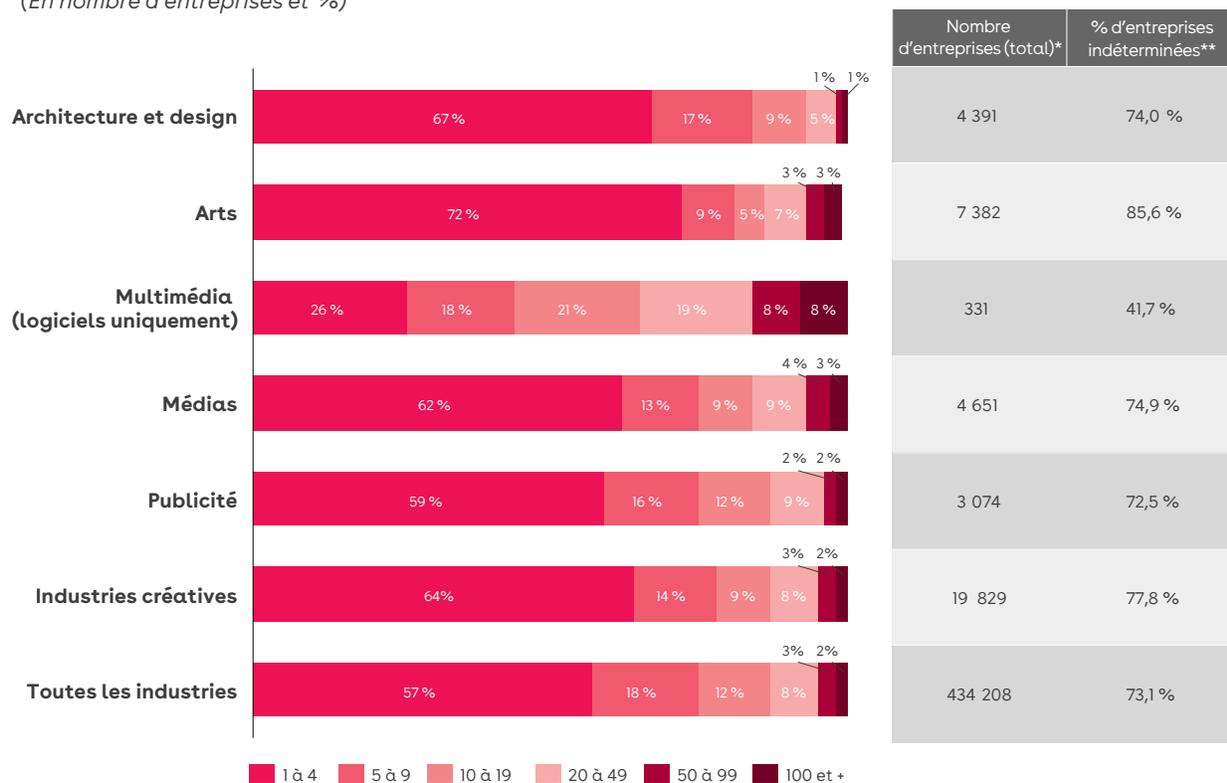
Une proportion importante de travailleurs autonomes et d'entreprises de petite taille

De par le monde, les industries créatives sont caractérisées par une très forte proportion de travailleurs autonomes ou pigistes. La région métropolitaine de Montréal ne fait pas exception : les travailleurs autonomes œuvrant dans les industries créatives comptent pour 27,7 % de l'emploi, soit plus que le double de la proportion de travailleurs autonomes à l'échelle de l'économie montréalaise (12,2 %).

Une autre particularité des industries créatives réside dans la taille des entreprises constituant l'écosystème. Près de 64 % de celles-ci sont considérées comme étant de très petite taille, c'est-à-dire qu'elles comportent moins de 5 employés - une part beaucoup plus importante que pour l'ensemble des industries montréalaises (57 %). Par ailleurs, à l'autre extrême, on trouve une part identique à la moyenne montréalaise d'entreprises comptant entre 50 et 99 employés et de grandes entreprises de 100 employés et plus. C'est par ailleurs le secteur des arts qui abrite la proportion la plus importante de petites entreprises, suivi des secteurs de l'architecture et du design, des médias et de la publicité. Le secteur du multimédia, quant à lui, se situe à contre-courant, avec une proportion plus faible de très petites entreprises et une proportion plus importante d'entreprises de plus grande taille (100 employés et plus).

Structure des entreprises créatives de la RMR de Montréal, par tranches d'effectifs

(En nombre d'entreprises et %)



Sources : Statistique Canada (Registre des entreprises - données en date de juin 2018), Analyse KPMG.

Notes : Pour des raisons méthodologiques, il est impossible de tirer des conclusions statistiquement valables de l'évolution du nombre d'entreprises à partir du Registre des entreprises. Par conséquent, toute comparaison avec les données publiées dans l'étude de 2013 concernant le nombre d'entreprises devrait être considérée avec précaution.

*Exclut la catégorie «indéterminé».

**Les emplacements compris dans la catégorie «indéterminé» ne tiennent pas de liste de paye, mais leur effectif peut se composer d'employés contractuels, des membres de la famille ou des propriétaires de l'entreprise. Puisque le Registre des entreprises ne dispose pas de cette information, ces emplacements sont classés dans la catégorie «indéterminé». Cette catégorie inclut aussi les établissements employeurs qui n'ont pas indiqué d'employés dans les douze derniers mois.

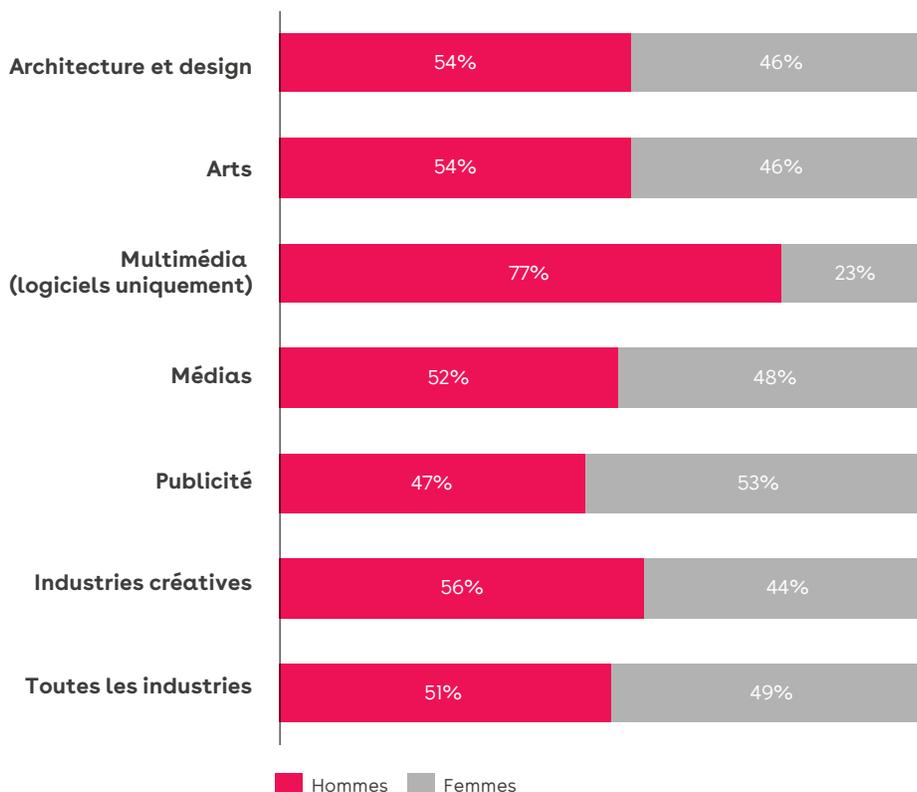
Lorsqu'on la compare à celle de Toronto et de Vancouver (voir annexe 5), la structure des industries créatives est malgré tout relativement moins fragmentée à Montréal. Par exemple, la part des très petites entreprises et des petites entreprises à Toronto (de 1 à 9 employés) est de 85 %, contre 80 % pour Montréal.

Des industries à plus forte prédominance masculine

Globalement, 44 % des emplois dans les industries créatives à Montréal sont occupés par des femmes, une proportion similaire à celle recensée en 2011²⁰ et inférieure à la moyenne pour l'économie montréalaise (49 %). Dans le sous-secteur du multimédia, largement dominé par les technologies de l'information, seul le quart des emplois est occupé par des femmes, ce qui peut s'expliquer en partie du fait que les femmes sont largement moins nombreuses à obtenir des diplômes dans les domaines des sciences et du génie²¹. Toutefois, dans un contexte où le marché du travail tend à se resserrer et alors que les nouvelles technologies au sein des industries créatives occupent une place de plus en plus importante, il sera important d'assurer une plus grande participation des femmes à ces secteurs.

Distribution de l'emploi dans les sous-secteurs des industries créatives de la RMR de Montréal, selon le sexe

(En %, 2016)



Sources : Statistique Canada (Recensement 2016), Analyse KPMG

Note : La catégorie multimédia comprend uniquement l'édition de logiciel.

20 Statistique Canada (Recensement de 2016). Note : En 2011, la part de l'emploi occupée par des femmes dans les industries créatives était de 46 %. Cette dernière donnée provient de l'Enquête nationale sur les ménages de Statistique Canada. Même si cette enquête comporte plusieurs similitudes avec le Recensement, la comparaison directe doit être faite avec précaution tant pour des raisons méthodologiques que pour un changement dans la référence géographique. Par conséquent, il est impossible d'affirmer que la baisse de la part de l'emploi chez les femmes est statistiquement significative.

21 À titre d'exemple, 18 % des finissants en informatique de l'Université de Montréal étaient des femmes en 2018 (source : Concertation Montréal : Mouvement Montréalais Les Filles & le code, 2018).

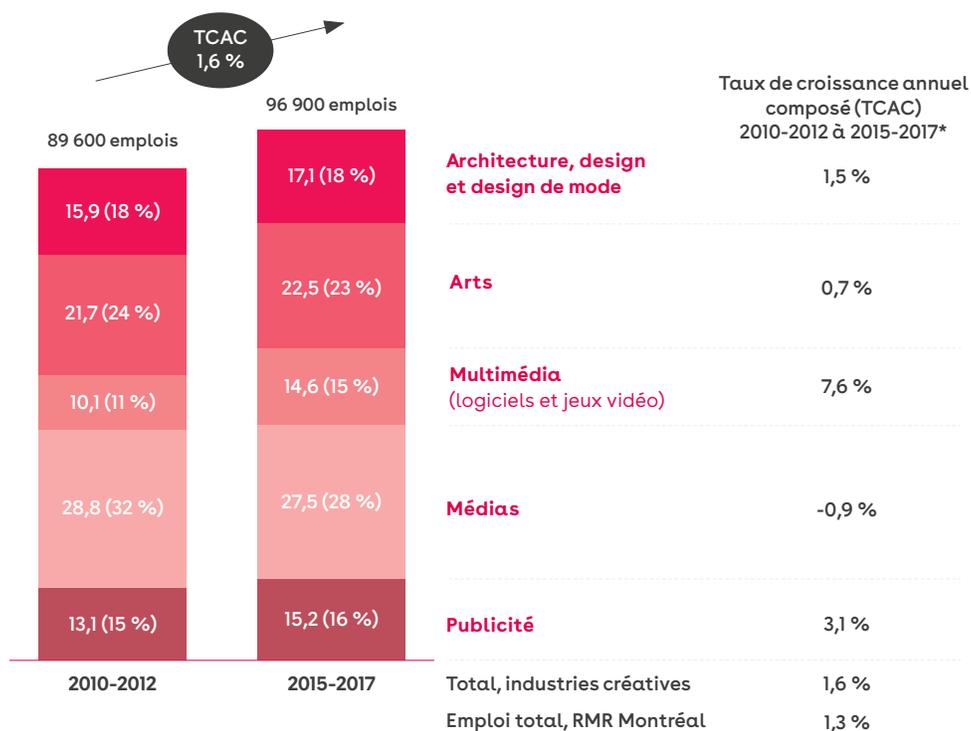
2.2 Des industries créatrices d'emploi

La croissance de l'emploi témoigne du dynamisme et de l'importance grandissante des industries créatives. Globalement, l'emploi dans ces industries a connu une croissance annuelle de 1,6 % au cours des cinq dernières années, soit davantage que l'économie montréalaise prise dans son ensemble (1,3 %). En particulier, le secteur du multimédia a affiché une croissance de l'emploi impressionnante, se chiffrant à 7,6 % annuellement au cours des dernières années. Les secteurs de la communication créative (3,1 %) et de l'architecture et du design (1,5 %) ont également enregistré des taux de croissance annuels supérieurs à la moyenne de l'économie montréalaise. Enfin, l'emploi n'a que légèrement progressé dans le sous-secteur des arts (0,7 % sur une base annuelle), alors qu'il a diminué dans les médias (-0,9 %). Dans le cas particulier des médias, l'annexe 5 met en lumière la nature structurelle de la diminution de l'emploi constatée dans ce sous-secteur. En effet, à la lecture des données plus granulaires, on constate que la baisse est principalement attribuable à l'édition de journaux, de périodiques, de livres et de répertoires - un sous-secteur qui a été particulièrement touché par l'avènement des technologies numériques.

De 2011 à 2016, les industries créatives ont toutefois affiché une croissance de 1,6 % se comparant avantageusement aux grappes industrielles montréalaises comme les TIC (1,7 %) et Finance et assurance (1,7 %), à l'exception du secteur du transport et de la logistique (4,5 %), qui s'est fortement démarqué. Les industries créatives ont cependant affiché une croissance de l'emploi nettement supérieure aux secteurs des sciences de la vie (0,2 %) et de l'aérospatiale (-1,5 %). Par ailleurs, à l'exception de l'aérospatiale, les industries créatives montréalaises se démarquent par une concentration de l'emploi 2,5 fois plus importante que pour le Canada pris dans son ensemble.

Évolution de l'emploi dans les industries créatives de la RMR de Montréal

(En milliers d'emplois et en %, moyenne mobile 2010-2012 et 2015-2017)



Sources : Statistique Canada, TECHNOCompétences, Analyse KPMG

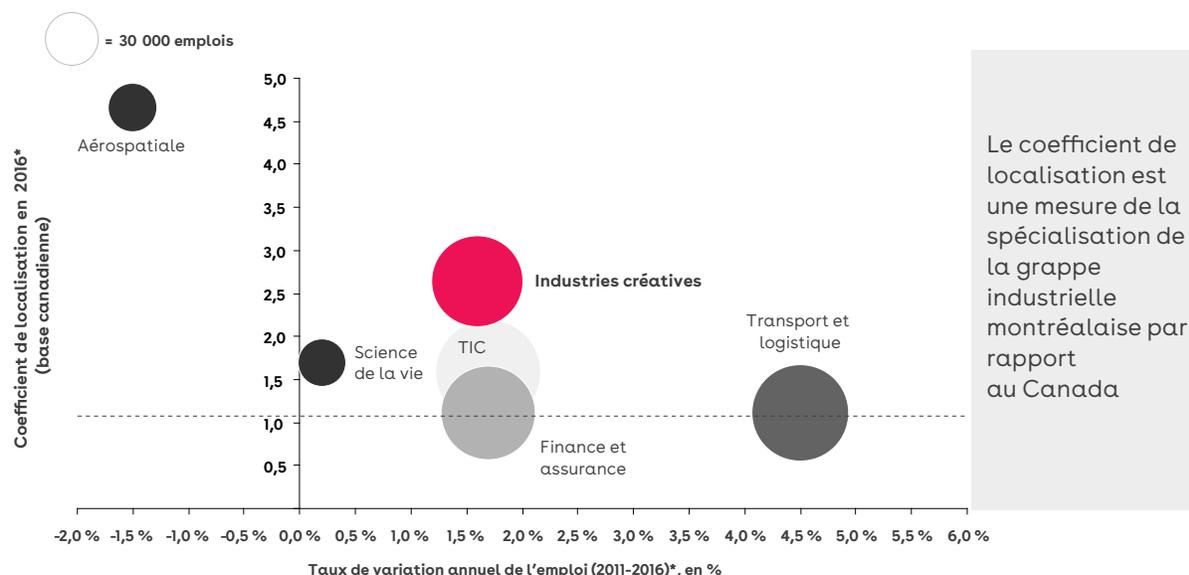
Notes : L'emploi inclut tant les travailleurs à temps plein qu'à temps partiel, ainsi que les travailleurs autonomes.

*Moyenne mobile sur cinq ans 2010-2012 et 2015-2017.

**Édition de logiciels et jeux vidéo. L'emploi dans les jeux vidéo est une estimation basée sur les données de TECHNOCompétences.

Positionnement des industries créatives et des grappes industrielles de la RMR de Montréal

(Basé sur le nombre d'emplois à Montréal et au Canada, 2011-2016)*



Sources : Statistique Canada (Enquête sur la population active), Analyse KPMG

Note: Les définitions des grappes utilisées sont les suivantes (codes SCIAN) : TIC: 3333, 334 (excluant 3345), 3359, 4173, 4179, 5112, 517, 518, 5324, 5415, 8112 ; Aérospatiale: 3364 ; Sciences de la vie: 3254, 3391, 5417, 3345 ; Finance et assurance: 522, 523, 524, 526 ; Transport et logistique: 48, 49 (excluant 491). Certains éléments des industries créatives se trouvent dans les TIC et vice versa.

* Moyenne mobile sur 3 ans. Pour 2011 : 2010-2012 ; pour 2016 : 2015-2017.

2.3 Une source de richesse pour Montréal et le Québec

L'argument de la culture et de la créativité comme levier de développement économique est aujourd'hui généralement admis. En 2017, les industries créatives de la RMR de Montréal ont généré plus de 9,4 milliards de dollars en retombées économiques pour le Québec, dont 6,6 milliards de dollars en retombées directes²². Il s'agit d'une augmentation de 800 millions de dollars en retombées directes depuis 2012. Outre les 101 300 emplois directs qu'elles engendrent (une augmentation nette de 9 754 emplois depuis 2012), ces industries soutiennent plus de 37 625 emplois (en équivalent temps plein) dans la chaîne de fournisseurs. Elles contribuent également pour plus de 947 millions de dollars en recettes fiscales (dont 572 millions de dollars au gouvernement du Québec et près de 375 millions de dollars au gouvernement fédéral) et 942 millions de dollars en recettes parafiscales (dont 800 millions de dollars au gouvernement du Québec et 142 millions de dollars au gouvernement fédéral).

2.4 Une occasion de rayonnement économique et culturel

Au-delà des retombées économiques statiques, les industries créatives contribuent aussi de manière importante au rayonnement de la métropole à l'étranger et à la stimulation du tourisme culturel, l'un des segments de l'industrie touristique qui connaît la plus forte croissance dans le monde. Le secteur des arts, notamment, est l'une des composantes essentielles qui permet de valoriser la culture et la créativité localement et à l'étranger et d'attirer des visiteurs. Il représente l'un des principaux atouts grâce auxquels un territoire peut se distinguer dans un marché de plus en plus concurrentiel et mondialisé.

22 Bien qu'on s'attende à ce que la majorité des retombées indirectes des industries créatives se fassent sentir sur le territoire de la RMR de Montréal, l'incidence indirecte correspond ici aux retombées sur l'ensemble du Québec.

Outre l'offre culturelle recherchée par les touristes, le caractère créatif d'une ville, qui se reflète dans ses quartiers, ses rues, ses boutiques, ses restaurants ou ses hôtels, répond à une quête grandissante d'authenticité et de liens humains que souhaitent tisser les visiteurs. Les voyageurs s'intéressent aujourd'hui aux citoyens et aux produits locaux d'une ville, mais également à ses quartiers et à leurs traits distinctifs.

Les industries créatives jouent donc un rôle important dans l'attrait des métropoles et jouent ainsi un rôle dans les importantes retombées économiques liées au tourisme. Bien que ces retombées ne soient pas mesurées de façon systématique et exhaustive, les grands événements membres du Regroupement des événements majeurs internationaux (RÉMI) ont généré collectivement 290 millions de dollars en retombées économiques pour le Québec en 2017²³, selon une étude réalisée par KPMG. Si on ajoutait à ces chiffres les retombées engendrées par les musées de Montréal, les salles de spectacle ou encore les galeries d'art, nous serions en mesure d'apprécier la pleine valeur de ces incidences qui s'assimilent à de réelles exportations, puisqu'il s'agit d'entrées de fonds provenant des touristes de l'extérieur de la province. Il en va de même pour les créations montréalaises de design, de la mode ou des arts, qui font de Montréal une métropole réellement créative qui rayonne à l'international et qui attire des visiteurs.

2.5 Un positionnement enviable à l'échelle nord-américaine, mais à risque

Comme nous l'avons démontré précédemment, les industries créatives montréalaises forment un pôle d'emplois d'importance stratégique et contribuent au caractère singulier et à l'attrait de la métropole. De nombreuses autres métropoles sont également reconnues pour leurs industries créatives florissantes, notamment en Amérique du Nord, et ont même défini ces dernières comme étant stratégiques pour leur développement économique. Comment Montréal se compare-t-elle à ces grandes métropoles nord-américaines? La présente sous-section compare l'importance absolue et relative des industries créatives de la région montréalaise à ces autres métropoles. Afin de réaliser des comparaisons valables, il a fallu se baser sur des sources statistiques comparables et, par le fait même, la définition des industries créatives diffère ici légèrement de notre définition initiale (voir encadré ci-dessous).

Remarques méthodologiques

Les métropoles retenues aux fins de comparaisons nord-américaines sont les trois plus importantes régions métropolitaines de recensement (RMR) canadiennes et les 21 plus importantes *Metropolitan Statistical Area* (MSA) américaines en 2017, auxquelles a été ajoutée Nashville puisqu'elle est fréquemment citée comme métropole créative. Quatre MSA américaines ont dû être exclues (Baltimore, Philadelphie, Phoenix et Tampa) puisque certaines données statistiques essentielles étaient manquantes. Ces métropoles ne sont toutefois pas reconnues comme étant des pôles de créativité. De plus, en raison de limitations statistiques, Portland n'a pu être ajoutée (contrairement à l'étude de 2013). Aux États-Unis, les données sur l'emploi par industrie proviennent du *Bureau of Labor Statistics* et ne comprennent pas les travailleurs autonomes. Ainsi, les données pour les RMR canadiennes retenues aux fins de comparaisons nord-américaines proviennent du Recensement 2016 de Statistique Canada. Contrairement à l'Enquête sur la population active (EPA), dont les données ont été utilisées pour établir le portrait montréalais des industries créatives, le Recensement permet d'exclure les travailleurs autonomes. **Ainsi, le total de l'emploi dans les industries créatives à Montréal diffère du total présenté précédemment, car il exclut ces travailleurs autonomes.** Autre différence majeure à souligner, certains sous-secteurs des logiciels et nouveaux médias ne sont pas inclus dans le portrait présenté, notamment le jeu vidéo, puisque ces activités ne peuvent pas être isolées statistiquement.

23 KPMG, Retombées économiques consolidées de 17 membres du RÉMI, 18 mai 2018, [En ligne : <http://remi.qc.ca/rapport-final-2018/>].

Un classement dans le premier tiers

Tout comme en 2012, Montréal se classe au 7^e rang des métropoles nord-américaines quant à l'intensité de ses emplois au sein des industries créatives (3,5 % de ses emplois totaux se trouvant dans les industries créatives, une proportion constante par rapport à 2012)²⁴. Les régions métropolitaines de Seattle, de Los Angeles et de San Francisco maintiennent pour leur part leur positionnement comme les trois plus importantes métropoles créatives, affichant les plus fortes intensités de l'emploi dans ces industries parmi les 25 métropoles étudiées (soit des intensités respectives de 5,1 %, 4,8 % et 4,2 %). Les deux autres métropoles canadiennes, Vancouver et Toronto, occupent les 4^e et 5^e rangs. Vancouver a d'ailleurs fait un bond important, passant du 6^e au 4^e rang, avec une intensité de l'emploi dans les industries créatives de 3,9 %, soit une augmentation de 0,4 point de pourcentage par rapport à 2012. Quant à Toronto, elle se maintient au 5^e rang, avec 3,9 % de ses emplois au sein des industries créatives (un gain de 0,1 point de pourcentage depuis 2012). Le classement détaillé des 25 villes peut être consulté en annexe 6.

...mais un léger recul par rapport aux autres métropoles

Alors que six des métropoles du « top 10 » ont affiché une croissance de l'intensité de l'emploi dans les industries créatives au cours des cinq dernières années, cette proportion, sur la base des sous-secteurs inclus aux fins de la comparaison nord-américaine, est demeurée relativement stable pour Montréal²⁵. En outre, lorsque l'on s'attarde à la taille des industries créatives en termes absolus, Montréal, avec un peu plus de 62 000 emplois, glisse sans surprise au 10^e rang. Le « top 3 » est par ailleurs formé par les métropoles de New York, au 1^{er} rang avec près de 350 000 emplois, de Los Angeles, au 2^e rang avec plus de 280 000 emplois, et de Toronto, au 3^e rang avec environ 100 000 emplois au sein des industries créatives.

Évolution de l'intensité de l'emploi dans les industries créatives dans les 10 meilleures métropoles nord-américaines

(Nombre d'emplois dans les industries créatives en pourcentage de l'emploi total, 2012 et 2017)

Villes	2012	2017	
1 Seattle	4,9 %	5,1 %	↗
2 Los Angeles	4,8 %	4,8 %	≈
3 San Francisco	3,9 %	4,2 %	↗
4 Vancouver	3,5 %	3,9 %	↗
5 Toronto	3,8 %	3,9 %	↗
6 New York	3,9 %	3,8 %	↘
7 Montréal	3,5 %	3,5 %	≈
8 Boston	2,9 %	3,2 %	↗
9 Atlanta	2,6 %	3,0 %	↗
10 Nashville	2,6 %	2,5 %	↘

Sources : US Bureau of Labor Statistics, Statistique Canada (Recensement 2016), Analyse KPMG.

24 Voir l'encadré *Remarques méthodologiques* à la page 30.

25 À noter que le sous-secteur qui affiche la plus forte croissance au sein des industries créatives montréalaises, soit le jeu vidéo, est exclu dans la comparaison nord-américaine.

Un profil relativement bien « équilibré »

L'analyse du tableau et du graphique ci-dessous permet de dégager un certain nombre de constats quant à la structure des industries créatives montréalaises et à son évolution récente.

- La région métropolitaine de Montréal se démarque particulièrement quant à l'intensité de l'emploi dans les sous-secteurs des arts (musique, arts de la scène et arts visuels), ainsi que dans celui de l'architecture et du design. Pour ces deux sous-secteurs, Montréal se classe au 4^e rang quant à l'intensité de l'emploi (inchangé depuis 2012) et compte une proportion beaucoup plus élevée d'emplois par tranche de 1 000 emplois que la moyenne des métropoles analysées.
 - À Montréal, on compte 5,2 emplois par tranche de 1 000 emplois dans le domaine de la **musique, des arts de la scène et des arts visuels**, alors que la moyenne des régions à l'étude est de 3,2 emplois par tranche de 1 000 emplois. Seules trois villes surpassent Montréal à ce niveau, soit Nashville (8,5), Los Angeles (7,3) et New York (5,5). La présence de Nashville au sommet du classement s'explique surtout par l'importance du disque et de la musique country dans cette région..
 - Dans le domaine de l'**architecture, du design et de la création de mode**, Montréal compte 5,3 emplois par tranche de 1 000 emplois, se classant ainsi derrière Vancouver (6,6), Toronto (6,1) et San Francisco (6,0).
- Dans le sous-secteur de la **publicité et des relations publiques**, Montréal est passé du 7^e au 5^e rang, et comptait, en 2017, 5,9 emplois par tranche de 1 000 emplois. La métropole devance Atlanta (5,8) et Los Angeles (5,3), mais se situe derrière Toronto (9,8), New York (9,5), Chicago (6,3) et San Francisco (6,0). Ce gain est le fruit de la croissance plus soutenue du secteur montréalais de la publicité et des relations publiques, en comparaison avec d'autres métropoles d'importance (voir annexe 6).
- Montréal a cependant glissé d'un rang, soit de la 5^e à la 6^e position, dans le sous-secteur du **film, de la vidéo, de la radiodiffusion** et de la télédiffusion. Tout juste derrière New York (11,8) et Toronto (12,2) avec 11,1 emplois par tranche de 1 000 emplois, elle demeure néanmoins nettement au-dessus de la moyenne nord-américaine (7,6). Los Angeles se distingue sans surprise dans cette catégorie, avec 26,2 emplois par tranche de 1 000 emplois, principalement en raison de la présence du pôle hollywoodien sur son territoire.
- C'est dans le sous-secteur de l'**édition** que la situation a le plus évolué. Alors que Montréal se positionnait au 10^e rang en 2012, elle se classe maintenant au 5^e rang, avec 7,6 emplois par tranche de 1 000 emplois. Seattle demeure largement en tête, avec une proportion de 32,2 emplois par tranche de 1 000 emplois, soit près de cinq fois la moyenne des 25 villes à l'étude (6,6). L'emploi dans le sous-secteur de l'édition a diminué de manière importante dans la plupart des métropoles analysées, alors qu'il est demeuré relativement stable à Montréal, ce qui a permis à la métropole de se hisser à un rang supérieur (voir annexe 6).

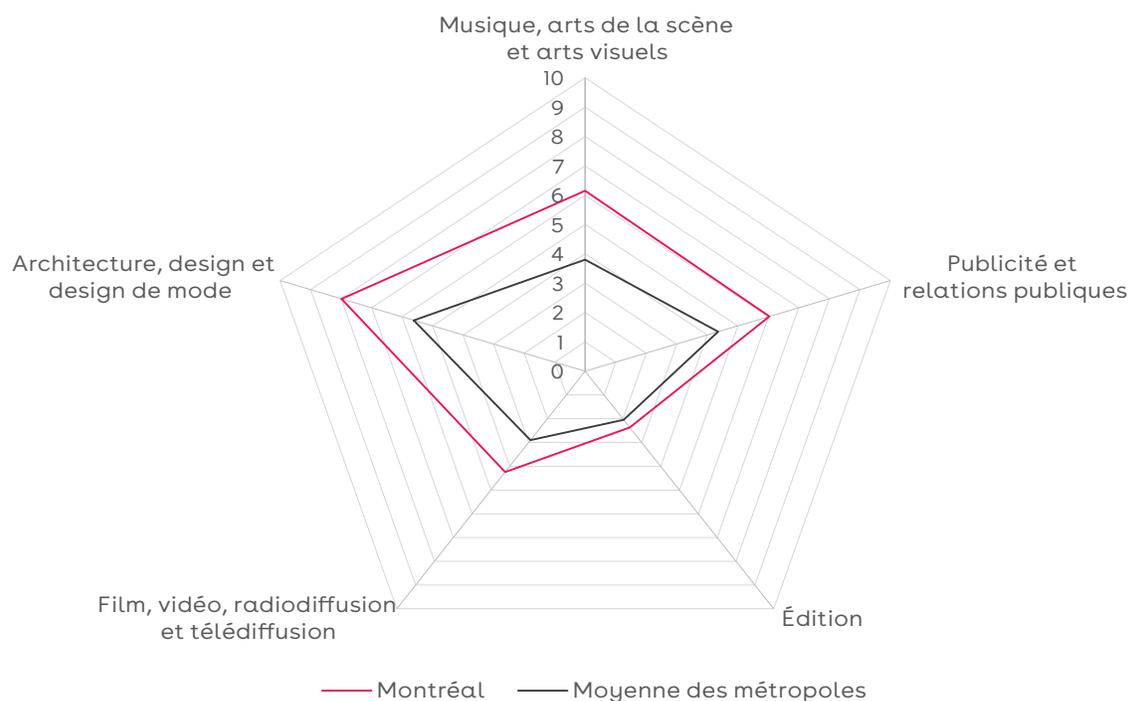
Enfin, bien que Montréal occupe le 7^e rang en termes d'intensité de l'emploi dans les industries créatives, la métropole se positionne plus avantageusement pour chacun des sous-secteurs analysés (entre les 4^e et 6^e rangs). Ceci peut s'expliquer par le fait que Montréal présente un profil plus équilibré que la plupart des territoires à l'étude en ce qui a trait à la répartition sectorielle. À l'opposé, certaines métropoles sont de véritables chefs de file dans certains sous-secteurs, alors qu'elles sont beaucoup moins présentes dans d'autres. C'est notamment le cas de Seattle, qui se classe au 1^{er} rang dans le secteur de l'édition (3,2 % de ses emplois totaux), mais entre les 8^e et 19^e rangs dans les autres sous-secteurs. L'annexe 6 présente d'ailleurs une cartographie des industries créatives par métropole.

Rang de la RMR de Montréal par rapport aux 25 régions métropolitaines sélectionnées (Intensité de l'emploi dans les sous-secteurs des industries créatives)

Rang	2012	2017
Musique, arts de la scène et arts visuels	4	4
Architecture, design et design de mode	4	4
Publicité et relations publiques	7	5
Édition	10	5
Film, vidéo, radiodiffusion et télédiffusion	5	6

Sources : US Bureau of Labor Statistics, Statistique Canada, Analyse KPMG.

Comparaison des IC de Montréal et la moyenne de 25 métropoles nord-américaines



Sources : US Bureau of Labor Statistics (BLS), Statistique Canada, Analyse KPMG.

Note : Indice de 0 à 10 basé sur le nombre d'emplois dans le sous-secteur par tranche de 1 000 emplois au total dans l'économie des métropoles.

3. Montréal, métropole de créativité



3.1 Un écosystème complet, alliant profondeur et envergure

Les industries créatives montréalaises ne seraient pas aussi dynamiques sans la contribution de tout un éventail d'intervenants qui favorisent l'émergence et le développement des entreprises du secteur. On parle ainsi d'un véritable écosystème montréalais dont la richesse réside dans un vaste bassin de personnes, d'entreprises, d'organismes de soutien et de partenaires qui travaillent en étroite collaboration et contribuent à faire de la grande région de Montréal un territoire unique pour l'essor des industries créatives.

Le talent : le cœur de l'écosystème

Le talent créatif est l'actif premier des entreprises actives au sein des industries créatives. Ces industries se caractérisent en effet par la présence d'entreprises à très forte intensité de main-d'œuvre et par d'importants actifs intangibles liés à la propriété intellectuelle, aux droits d'auteur, aux marques de commerce et aux concepts.

Depuis quelques décennies déjà, Montréal est reconnue comme une pépinière de « créateurs ». La métropole se distingue à la fois à l'échelle locale et internationale par la diversité et l'importance de son offre créative, et ce, malgré sa petite taille relative. Outre les Céline Dion, Robert Lepage, Denys Arcand, Arcade Fire et Denis Villeneuve, dont les réputations ne sont plus à faire, d'autres artistes se sont illustrés à l'échelle mondiale au cours des dernières années, entre autres Xavier Dolan, qui a gagné de nombreux prix, notamment à Cannes et aux Césars; Marie Chouinard, nommée directrice artistique du secteur Danse de la Biennale de Venise pour la période 2017-2020; et Yannick Nézet-Séguin, l'un des chefs d'orchestre les plus en demande sur la scène internationale. Le maestro est d'ailleurs devenu depuis l'automne 2018 le troisième directeur musical du Metropolitan Opera de New York.

Ces stars sont des ambassadeurs mondiaux de la créativité montréalaise. Cependant, la vaste majorité des créateurs ne sont pas des personnalités connues. Il s'agit de milliers d'artistes et d'artisans qui sont au cœur de la conception, de la production et de la distribution d'œuvres, de contenus et de produits créatifs. Ces talents trouvent à Montréal les ingrédients essentiels au maintien de la vitalité créative. En voici quelques-uns.

- **Une population diversifiée :** La population de Montréal est l'une des plus culturellement diversifiées en Amérique. Plus de la moitié est bilingue et près du cinquième parle trois langues ou plus²⁶. Outre les communautés culturelles déjà établies dans la région depuis plusieurs générations, l'immigration récente enrichit continuellement le vaste bassin de cultures qui se côtoient au quotidien, un réel réservoir d'artistes et de créateurs actifs ou en devenir.
- **Un bassin important de travailleurs étrangers :** Séduits par le dynamisme de Montréal, sa qualité de vie, son coût de la vie abordable et le sentiment de sécurité qui y règne, les travailleurs étrangers convergent vers Montréal par milliers. À titre d'exemple, la métropole compterait près de 4 000 travailleurs étrangers temporaires dans le domaine des TIC, dont une proportion importante œuvre dans les secteurs des industries créatives. Ces travailleurs viennent combler les besoins en main-d'œuvre qualifiée d'un marché du travail caractérisé par un taux de chômage exceptionnellement bas²⁷.
- **Des établissements d'enseignement de grande qualité :** Montréal s'enrichit chaque année de dizaines de milliers de diplômés issus de ses 11 établissements universitaires et de ses nombreux établissements collégiaux. Les institutions d'enseignement montréalaises, par la qualité de l'enseignement prodigué, attirent des étudiants provenant des différentes régions du Québec ainsi que près de 35 000 étudiants étrangers. La métropole se classe d'ailleurs depuis quelques années parmi les meilleures villes étudiantes au monde et figure notamment au premier rang mondial en ce qui a trait à l'expérience étudiante²⁸.

26 Statistique Canada.

27 KPMG, *Étude sur la contribution des travailleurs étrangers temporaires qualifiés du domaine des TIC du Grand Montréal*, avril 2017.

28 QS Top Universities, *QS Best Student Cities 2018*, [En ligne : <https://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/qs-best-student-cities/montreal>].

Au-delà du talent «créatif», les industries créatives reposent sur certaines compétences clés, notamment dans le secteur des technologies de l'information. Montréal dispose à cet égard d'un important bassin de main-d'œuvre (151 000 emplois, dont 68 % sont des professionnels en TIC)²⁹, une source de talent prisée par les acteurs de la créativité numérique.

Les sous-secteurs créatifs : de nombreuses entreprises de petite taille et quelques grosses pointures

On trouve au sein de l'écosystème montréalais un certain nombre d'entreprises de très grande taille comptant plusieurs centaines, voire des milliers d'employés, telles qu'Ubisoft, Warner, Electronic Arts, le Cirque du Soleil ou encore Radio-Canada. Lorsqu'il s'agit d'entreprises de propriété québécoise, leur contribution à l'écosystème peut être importante, car elles jouent un rôle de locomotive pour l'écosystème et d'incubateur pour les créateurs et elles jouissent d'un rayonnement dont plusieurs autres entreprises tirent parti. Le cas éloquent du Cirque du Soleil a été maintes fois documenté et illustre bien l'incidence que cette entreprise phare a eue sur le secteur du cirque au Québec, sur des domaines connexes tels que la communication (notamment avec Sid Lee), les arts de la scène et du spectacle (notamment avec Solotech), la billetterie, etc. Ces chefs de file de la créativité agissent comme de réels ambassadeurs à l'étranger, permettent d'ouvrir des portes dans les marchés étrangers à des partenaires locaux et sont à l'origine de nombreux contrats d'approvisionnement et de sous-traitance. Ils créent une valeur économique qui dépasse la seule valeur des emplois en générant des profits qui sont réinvestis localement et qui contribuent à la consolidation des industries créatives.

Dans le cas de filiales de sociétés étrangères, les contributions sont autres, puisque les profits sont souvent générés par la maison mère et que la valeur liée à la propriété intellectuelle ne réside généralement pas au Québec. Leur contribution à l'écosystème demeure néanmoins importante, en raison des emplois de qualité qu'elles soutiennent et de leur contribution à la formation des talents, au transfert de connaissances, à la recherche et au développement, au partage d'occasions d'affaires (par le biais de projets en partenariat ou en sous-traitance), au rayonnement, etc. À ce titre, l'exemple du secteur du jeu vidéo est probant (voir encadré).

Or, par-dessus tout, et tel que nous l'avons documenté précédemment, les industries créatives sont formées d'une multitude d'entreprises de petite et moyenne tailles ainsi que de travailleurs autonomes qui œuvrent dans toutes les disciplines artistiques et les sphères créatives, dont plusieurs se distinguent par leur expertise dans leur domaine respectif et font rayonner la métropole sur la scène internationale. Ce portrait avait déjà été brossé dans la précédente étude de 2013 et est demeuré plutôt stable. Alors que l'émergence de jeunes pousses et d'entreprises de la relève est un phénomène très sain pour un écosystème qui doit évoluer, innover et renouveler, l'incapacité à faire croître ces petites entreprises et à en assurer une pérennité financière reste l'un des principaux défis auquel il faudra s'attaquer au cours des prochaines années si Montréal veut poursuivre son élan et son positionnement international au sein des villes créatives.

29 TECHNOCompétences, *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre en TIC*, 2018.

Les grands studios : un facteur déterminant à l'essor du secteur des jeux vidéo

Gameloft, Warner Games, Electronic Arts, Ubisoft : plusieurs grands studios internationaux ont élu domicile dans la grande région de Montréal. Bien entendu, ce phénomène n'est pas fortuit. Montréal se démarque entre autres par la présence de professionnels talentueux alliant à la fois un savoir technique de pointe et un génie artistique. De plus, grâce aux généreux crédits d'impôt accordés dans le secteur, le Québec a su se positionner de manière concurrentielle sur l'échiquier mondial du jeu vidéo.

La présence de filiales étrangères joue un rôle moteur dans le développement de l'industrie montréalaise et les retombées de leur présence sont multiples.

- La création et le maintien d'une **masse critique d'employés** à Montréal par leurs liens privilégiés avec les grands éditeurs internationaux, la taille importante de leurs projets et leur capacité à gérer plusieurs de ces projets simultanément.
- Le rôle de **client et de partenaire auprès des entreprises locales**, qui contribue à nourrir l'écosystème au sens large. Plusieurs studios de développement montréalais, entreprises de services (assurance-qualité/tests, services créatifs, etc.), entreprises d'outils-logiciels et autres fournisseurs réalisent une partie de leur chiffre d'affaires avec les grands studios. Dans certains cas, ces relations privilégiées ont mené à un accès au marché mondial (par exemple, Ubisoft utilise maintenant le logiciel Wwise d'Audiokinetic dans tous ses marchés). Behaviour, qui collabore avec Ubisoft pour le développement de la version mobile du jeu *Assassin's Creed*, en est un autre exemple.
- La capacité d'**attirer et d'embaucher des travailleurs étrangers et des experts reconnus** dans leur domaine, ce qui permet une émulation avec les autres employés et un environnement favorisant l'**innovation** et un **partage accru des connaissances**.
- La contribution au **développement de la relève** par l'octroi de prix ou de bourses ou les programmes de mentorat d'affaires. À titre d'exemple, Ubisoft soutient la relève entrepreneuriale du secteur technocréatif par son programme Lumen (mentorat et capital de risque) ou encore par la Série indie, une compétition annuelle destinée aux studios indépendants canadiens.
- L'**effet d'essaimage**, un phénomène naturel et souhaitable, où les ex-employés des grands studios étrangers deviennent entrepreneurs et créent leur propre entreprise (entreprise dérivée, ou **spin-off**). Red Barrel, Budge Studios, Reflector Entertainment, Scavengers, Tuque Games, Typhoon, Panache, Minority et Epsilon Games ne sont que quelques exemples de studios créés par d'anciens employés de filiales étrangères. D'autres encore partent travailler pour différentes entreprises et participent ainsi au **transfert de connaissances**.
- La **collaboration avec les universités** dans l'élaboration des curriculums, le financement de la recherche, etc.

L'arrivée de ces grands studios a aussi contribué à la revitalisation de certains quartiers de la métropole. Par exemple, Ubisoft a joué un rôle important dans l'essor du Mile-End, tandis que WB Games s'est installé près de la place Émilie-Gamelin, un quartier en émergence. L'effet d'entraînement de la présence de ces grosses pointures dépasse l'univers du jeu vidéo. Les fournisseurs de services de proximité, dont les restaurants et les magasins locaux, profitent aussi des retombées de cette présence.

L'écosystème créatif plus large : un réseau complet d'organismes de soutien et périphériques

En périphérie des entreprises créatives, on trouve tout un réseau d'organisations qui soutiennent ou œuvrent en complémentarité. Parmi les principaux acteurs figurent les écoles et les établissements d'enseignement, les centres de recherche, les espaces de création et de travail, les incubateurs et les accélérateurs, les organismes de financement et les investisseurs, les associations et d'autres organisations sectorielles, les distributeurs et les diffuseurs, les lieux de diffusion, les festivals, les conférences et d'autres événements.

Soulignons que les grandes universités montréalaises offrent non seulement plusieurs programmes spécialisés dans les différents domaines créatifs, mais elles ont également su s'adapter aux besoins d'entreprises en plein essor. À titre d'exemple, les employés de Moment Factory ont notamment pu tirer parti du programme de mini MBA personnalisé offert par l'Université McGill, grâce auquel ils ont pu recevoir une formation adaptée à leurs besoins. D'autres établissements d'enseignement spécialisés de renom, publics comme privés (tels que l'École NAD, l'Institut national de l'image et du son - INIS, le Collège LaSalle, etc.) offrent un large éventail de formations de base ou de formations de mise à niveau (formation continue) dans tous les domaines des industries créatives.

Par ailleurs, de nouveaux organismes de soutien à la formation, à l'incubation et à l'innovation ont fait leur apparition à Montréal au cours des dernières années. Parmi ceux-ci, on trouve La Factory, une école des sciences de la créativité, la Piscine, un hub de l'entrepreneuriat créatif qui vise à stimuler, à soutenir et à accélérer le développement des industries culturelles et créatives, et MT Lab, un hub d'innovation destiné à propulser l'entrepreneuriat et l'innovation dans les domaines du tourisme, de la culture et du divertissement, qui offre entre autres une période d'incubation d'un an aux entreprises ayant le potentiel d'innover ces domaines. Parmi les *start-ups* de la cohorte 2018 de MT Lab figure notamment 4elements, une entreprise spécialisée en expériences interactives multimédias. L'écosystème des industries créatives est représenté dans le graphique ci-dessous (voir le graphique agrandi à l'annexe 7).

Écosystème des industries créatives



Des quartiers et des espaces de création en effervescence

Au cours des dernières années, des quartiers innovants et créatifs se sont développés dans la métropole. Ils représentent, selon le cas, des vitrines de la créativité montréalaise, des milieux de travail et de vie qui jouent un rôle important dans le développement urbain, et des pôles de savoir et d'expertise dans certains sous-secteurs. En voici quelques-uns.

- **Le Quartier des spectacles**, reconnu pour sa contribution à la promotion et à la mise en valeur de la créativité par son aménagement urbain innovant, ses nombreux festivals et événements de grande envergure, ainsi que son rôle de producteur et de diffuseur d'œuvres créatives qui soulignent le talent de créateurs d'ici (par exemple, les 21 Balançoires, les Sphères polaires, le Mégaphone, etc.).
- **Le Mile-End, le quartier des start-ups et de la techno** : Depuis plusieurs années déjà, le Mile-End subit une cure de rajeunissement, propulsé par le déclin de l'industrie textile au début des années 2000 et la disponibilité de vastes édifices. Au fil du temps, de jeunes pousses des secteurs technologiques ou autres s'y sont installées, que l'on pense à Frank And Oak, à Game Loft ou à Ubisoft. Avec l'arrivée de ces entreprises, des commerces de proximité et des restaurants s'y sont établis, ce qui a contribué à l'attraction de nouveaux résidents et à la revitalisation de l'ensemble du quartier.
- **Le Mile-Ex, un véritable hub de l'intelligence artificielle** : En 2014, une ancienne usine de textile rebaptisée *O Mile-Ex* a été rénovée et est aujourd'hui l'épicentre de l'intelligence artificielle à Montréal. Elle abrite notamment l'Institut des algorithmes d'apprentissage de Montréal (MILA), l'Institut de valorisation des données (IVADO), le fournisseur de solutions en intelligence artificielle Element AI, Borealis AI (division d'intelligence artificielle de la Banque Royale), le laboratoire de recherche du géant Microsoft, le centre de recherche de la société française Thales³⁰ ainsi que plusieurs entreprises des industries créatives, dont Behavior, la division multimédia du Cirque du Soleil et 4U2C. Le Mile-Ex accueille également des entreprises phares telles que Moment Factory et Epic Games.
- **Le Quartier de l'innovation** : Regroupant des acteurs du milieu universitaire et du milieu des affaires et des jeunes pousses dans un écosystème rapproché, le Quartier de l'innovation a été structuré afin de favoriser le partage d'idées et d'expertise. On y trouve notamment l'école de créativité La Factory, l'École de technologie supérieure, la Maison de l'innovation sociale et les espaces de travail WeWork. Plus récemment, on annonçait la création de la Piscine, premier incubateur spécialisé dans le développement des industries culturelles et créatives. Établie à même l'édifice Rodier et totalisant une surface d'environ 26 000 pieds carrés, la Piscine sera divisée en trois zones : un espace public (incluant des espaces de restauration, d'expositions et de conférence), une maison de l'entrepreneuriat (incluant des espaces de travail) et une offre de programmes d'incubation et d'accélération des entreprises³¹.

La créativité comme levier de développement d'autres secteurs

L'écosystème des industries créatives n'évolue pas en vase clos. Bien au contraire, les entreprises qui le composent entretiennent des liens avec la plupart des autres secteurs d'activité économique. Ces croisements intersectoriels sont un terreau fertile d'échanges duquel peuvent émaner des idées innovantes. Au-delà de la conception et de la publicité, qui cultivent de façon naturelle des liens étroits avec d'autres secteurs pour lesquels ils créent de la valeur, de nouvelles relations émergent dans des domaines comme la santé, les sciences de la vie, l'aérospatiale, les transports, etc. À titre d'exemple, Behaviour, par le biais de sa division Behaviour Solutions d'affaires, transpose les meilleures pratiques du jeu vidéo dans diverses sphères commerciales. C'est ainsi que l'entreprise a développé une application pour Bombardier, au moyen de laquelle les vendeurs d'avions peuvent présenter à leurs clients les différents appareils et leurs spécifications propres³². Parmi les autres clients de Behaviour Solutions d'affaires figurent aussi Cogeco, Desjardins et Air Canada.

30 Olivier BACHAND, « Une cité de l'intelligence artificielle dans le Mile-Ex à Montréal », ICI Radio-Canada, 2 février 2018.

31 Christine LACAZE, « Le Rodier : un lieu dédié à l'entrepreneuriat culture et créatif à Montréal », Quartier de l'innovation, 15 novembre 2017.

32 Jean-Philippe DÉCARIE, « Des jeux gratuits qui peuvent rapporter gros », *La Presse*, 27 juillet 2013.

Plus globalement, la créativité est perçue par de nombreux dirigeants comme un vecteur d'innovation et de changement et s'invite ainsi de plus en plus dans les réflexions stratégiques des entreprises. À ce titre, on ne pourrait passer sous silence le rôle joué par l'école de la créativité La Factory, dont les cours, qui s'adressent aux professionnels de tous les milieux, sont axés sur le développement de la créativité comme outil de transformation. Par sa programmation et sa riche offre de cours, l'école « vise à forger des esprits créatifs qui sauront trouver des solutions inédites aux défis contemporains »³³. L'événement C2 Montréal (voir encadré) mise aussi sur la créativité comme vecteur d'innovation et de changement.

C2 Montréal

Le *Harvard Business Review* l'a qualifiée de conférence sans son pareil, *The Economist* dit que C2 réinvente le congrès, et BizBash l'a nommée la meilleure conférence de 2017. Fondée par l'agence de création Sid Lee et le Cirque du Soleil, C2 - les deux C désignant commerce et créativité, deux éléments étroitement liés -, C2 réunit chaque année plus de 6 500 chefs d'entreprise, entrepreneurs, créateurs et professionnels de plus de 60 pays représentant plus de 20 industries. Pendant trois jours, les participants prennent part à une série de séances de collaboration sur mesure, à des expériences de remue-méninges uniques et à des occasions de réseautage personnalisées sur fond de conférenciers renommés et de premier plan (Sir Richard Branson, Arianna Huffington, James Cameron, Steve Wozniak, etc.).

3.2 La créativité numérique : un pôle d'excellence pour Montréal

Un écosystème en soi et un domaine porteur pour Montréal

À l'intérieur même du grand écosystème des industries créatives, on observe l'émergence de plusieurs entreprises et organismes de soutien qui gravitent autour d'un centre créatif reposant sur le numérique. Bien que le numérique soit utilisé à différents degrés dans tous les secteurs créatifs (que ce soit pour la production, la commercialisation ou la diffusion), il s'agit pour certains domaines de la matière première présente à toutes les étapes de la chaîne de production et de diffusion. Les secteurs d'activité qui constituent le sous-ensemble de la « créativité numérique » incluent notamment :

- le jeu vidéo;
- les effets visuels et l'animation;
- la réalité virtuelle et augmentée;
- les environnements immersifs et interactifs.

Ces secteurs partagent plusieurs caractéristiques et enjeux communs. Il est ainsi naturel qu'un rapprochement s'opère. Il s'agit aussi de secteurs en forte croissance partout dans le monde et qui, par conséquent, suscitent un intérêt grandissant dans de nombreux territoires. La créativité numérique, qui conjugue les mondes de l'art et de l'informatique aux milieux de l'industrie et du savoir, joue un rôle de premier plan en termes de retombées, de positionnement et de rayonnement.

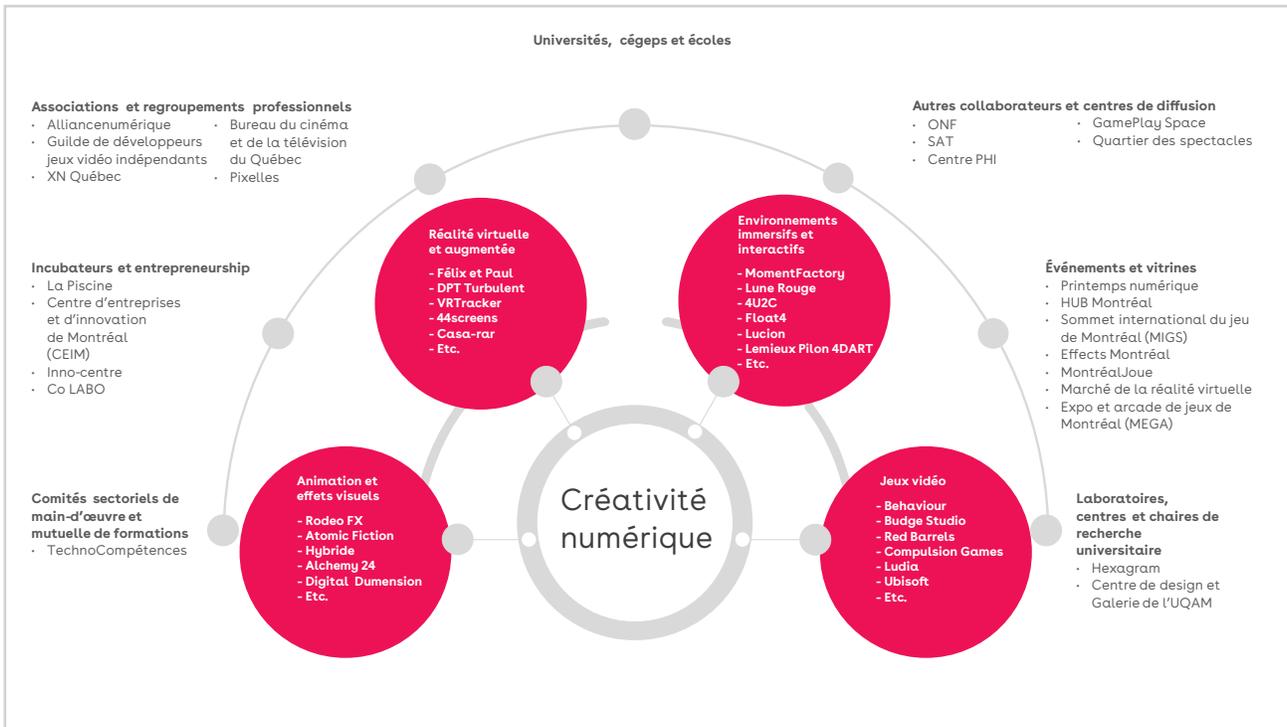
Les entreprises, les artistes et les créateurs du domaine de la créativité numérique foisonnent à Montréal. Particulièrement innovants dans leurs contenus, leurs collaborations et leurs modèles d'affaires, ils se distinguent à la fois au niveau local et à l'international. Montréal dispose en outre d'une masse critique d'entreprises et de créateurs dans la presque totalité des secteurs concernés. Les entreprises de ces secteurs sont soutenues par une panoplie d'autres acteurs ou organismes, dont les établissements d'enseignement, les incubateurs et les centres d'entrepreneuriat, ainsi que les événements et les vitrines, de sorte qu'il s'agit d'un réel écosystème à l'intérieur du grand écosystème des industries créatives.

33 Je fais Mtl, « La Factory : la créativité, ça s'apprend! », *Les Affaires*, 14 mai 2018.

Les secteurs qui composent le domaine de la créativité numérique sont interreliés. Par exemple, les entreprises du domaine du jeu vidéo intègrent de plus en plus la réalité virtuelle et augmentée et les effets visuels. Ces secteurs entretiennent en outre des liens étroits avec les autres composantes de l'écosystème des industries créatives (en particulier l'audiovisuel et la communication créative, ainsi que le milieu du design et de l'architecture), de même qu'avec d'autres secteurs de pointe montréalais tels que l'intelligence artificielle, l'analyse des données et les technologies de l'information.

L'écosystème de la créativité numérique est représenté dans le graphique ci-dessous (voir le graphique agrandi à l'annexe 8).

Écosystème de la créativité numérique



Montréal est déjà établie comme l'un des principaux pôles mondiaux du domaine du jeu vidéo. La métropole se démarque aussi par sa grande concentration d'emplois dans le secteur des effets visuels et de l'animation, ainsi que par son expertise reconnue à travers le monde dans le domaine des environnements immersifs et interactifs. Dans tous ces secteurs, on observe une forte croissance de l'emploi et des exportations. Tous ces atouts font que Montréal se trouve aujourd'hui dans une excellente position pour devenir un véritable chef de file mondial en matière de créativité numérique. Afin de poursuivre son essor dans une industrie mondialisée, la métropole a tout intérêt à favoriser encore davantage la synergie entre les acteurs qui composent cet écosystème.

Des initiatives structurantes

Les acteurs du milieu de la créativité numérique souhaitent aujourd'hui mettre en place des mécanismes plus officiels afin d'assurer une plus grande concertation et appuyer encore davantage l'essor de ce secteur porteur pour Montréal et le Québec. Différentes actions ont en ce sens déjà été posées au cours des dernières années.

- Une première étude réalisée en 2016 par le Printemps numérique, *Comprendre et valoriser l'écosystème montréalais des industries créatives*, a permis de cerner le secteur, de définir les défis et de formuler des recommandations.
- À Shawinigan, en mars 2017, 200 participants se sont réunis pendant deux jours pour réfléchir aux enjeux communs et aux chantiers prioritaires dans le cadre du Forum Culture+Numérique. Cet événement a débouché sur la déclaration *Montréal, capitale mondiale des arts et de la créativité numériques*³⁴, dévoilée par Culture Montréal en novembre 2017 et regroupant une centaine de signataires issus du milieu des arts et de l'industrie numérique. Ils y affirmaient notamment le besoin de travailler de façon concertée pour favoriser la croissance et la reconnaissance de ce secteur.
- L'événement HUB Montréal a été lancé en 2017 dans le but de propulser le potentiel commercial et de favoriser l'exportation du savoir-faire des artisans de la créativité numérique ainsi que des contenus innovants créés par les entreprises d'ici dans les secteurs de la culture et du divertissement. En proposant un marché des industries créatives, HUB Montréal constitue une véritable vitrine ainsi qu'un tremplin sur les marchés internationaux. L'initiative vise également à regrouper annuellement à Montréal plusieurs événements spécialisés des industries culturelles et créatives dans le but avoué de constituer une offre irrésistible pour attirer acheteurs, investisseurs et influenceurs internationaux.
- Enfin, des initiatives sont déjà en place à l'échelle du Québec pour accroître les liens entre les établissements d'enseignement, le milieu de la recherche et les entreprises de créativité numérique afin notamment de favoriser l'innovation et le transfert de connaissances et de contribuer à l'amélioration continue de l'offre et de la qualité des programmes d'études.

Étant donné l'importance des interactions entre les différents secteurs de la créativité numérique, les masses critiques d'entreprises et les organismes existants, ainsi que les défis communs auxquels ces secteurs sont confrontés, divers intervenants du milieu souhaitent maintenant poursuivre ces efforts afin de définir et de mettre en œuvre des mécanismes de concertation et de collaboration porteurs.

3.3 De nombreux modèles d'affaires qui cohabitent

Afin de bien saisir les défis et les occasions qui se présentent aux industries créatives montréalaises, il importe de décrire les différents modèles d'affaires qui coexistent au sein des entreprises de l'écosystème. Les réalités d'affaires sont fort différentes, non seulement sur le plan de la taille et de la propriété des entreprises, mais également à l'égard de certaines autres dimensions telles que les marchés, les structures de financement ou les sources de revenu. Ces modèles sont ainsi très diversifiés, ce qui ajoute à la richesse de l'écosystème, mais lui confère aussi une certaine complexité lorsqu'il s'agit de définir des stratégies porteuses.

Modèle de filiales ou de création de propriété intellectuelle

On trouve au sein des industries créatives de nombreuses entreprises qui travaillent principalement selon un **modèle de filiales**. Le modèle prévaut notamment dans le secteur des effets visuels. Les commandes passées auprès de ces studios portent exclusivement sur des services créatifs et le modèle d'affaires s'appuie sur des honoraires et est ainsi directement lié aux emplois. Ce modèle est également généralement observé au sein des entreprises de services professionnels : architecture, design et communication créative. Dans ce cas, il s'agit de la nature même du service qui exige que la « création » soit exécutée de manière à répondre à la demande d'un client. Par le fait même, les droits sont systématiquement cédés à ce dernier.

34 Sous le leadership de Culture Montréal.

Plusieurs studios de jeux vidéo travaillent selon le modèle de filiale. Cela n'exclut pas que des concepts originaux puissent émaner des équipes de Montréal, mais la maison mère les commercialisera et en détiendra la propriété intellectuelle. Des studios de jeux indépendants de propriété québécoise fonctionnent aussi souvent « sur commande », mais ont généralement plusieurs clients et, dans certains cas, ont droit à un partage des recettes générées par les titres qu'ils développent. Par ailleurs, ces studios sont nombreux à développer, en parallèle, leurs propres titres (notamment grâce à une aide publique), ce qui leur permet d'éventuellement engendrer des recettes issues de leurs propriétés.

Le modèle de sous-traitance est également celui qui prévaut dans le secteur des effets visuels, où la grande majorité des emplois se trouvent dans les filiales d'entreprises étrangères (par exemple, MPC-Technicolor, Cinesite, FrameStore). Les commandes passées auprès de ces studios portent exclusivement sur des services créatifs et le modèle d'affaires s'appuie sur des honoraires et est ainsi directement lié aux emplois. Ce modèle est également généralement observé au sein des entreprises de services professionnels : architecture, design et communication créative. Dans ce cas, il s'agit de la nature même du service qui exige que la « création » soit exécutée de manière à répondre à la demande d'un client. Par le fait même, les droits sont systématiquement cédés à ce dernier.

En parallèle, de nombreuses entreprises disposent d'une très grande autonomie créative et créent majoritairement, voire exclusivement, leurs propres œuvres ou concepts selon un **modèle de création de propriété intellectuelle**. Dans les domaines artistiques, c'est habituellement la règle. Bien que certains créateurs répondent parfois à des commandes précises, les œuvres sont, en règle générale, le résultat de leur propre idéation. C'est le cas notamment des secteurs des arts visuels, des arts de la scène, de l'audiovisuel ou encore de la musique. Hormis les entreprises qui assument aussi le risque de diffusion (par exemple, le Cirque du Soleil), ces créateurs doivent faire affaire avec un partenaire pour que leur contenu soit diffusé et promu. Ces promoteurs-distributeurs-diffuseurs constituent un maillon important de la chaîne, car ils assument un risque commercial et contribuent à la maximisation des recettes, lesquelles seront ensuite partagées entre les ayants droit.

La distinction entre ces deux modèles – exposés ici selon deux extrêmes (alors qu'il existe aussi de nombreux exemples de modèles mixtes, c'est-à-dire des entreprises qui travaillent à la fois à des projets, à des œuvres ou à des concepts sur commande et qui élaborent en parallèle leurs propres créations – importe, car elle est étroitement liée au potentiel de création de valeur des entreprises. En effet, dans un cas – celui de la filiale –, les retombées économiques reposent principalement sur la création d'emplois (bien que d'autres retombées peuvent aussi être générées lorsque ces entreprises s'investissent dans leur milieu, tel que l'illustre l'encadré sur les filiales de grands studios dans le secteur du jeu vidéo), tandis que dans le cas de la création de propriété intellectuelle, il y a un potentiel de génération de recettes liées à la valorisation des créations si le produit s'avère un succès sur le marché, notamment sous la forme de redevances ou d'autres partages des recettes.

Les 7 doigts de la main : un succès mondial

Depuis 15 ans et autant de créations, **le collectif Les 7 doigts de la main**, toujours en expansion, parcourt le monde et a donné plus de 8 000 représentations dans 40 pays, qu'il s'agisse de demandes de collaboration pour les Jeux olympiques de Sotchi ou pour des défilés de mode comme BENCH, ou encore des créations pour Broadway comme PIPPIN (10 nominations aux Tony Awards). Récemment, Les 7 doigts de la main a conclu un accord avec la China Performing Arts Agency (CPAA), un organisme du ministère de la Culture, qui prévoit la coproduction d'un tout nouveau spectacle et la création d'un autre qui pourrait s'installer en résidence en Chine. L'entente prévoit aussi de produire des spectacles existants de la troupe de cirque dans les théâtres de la CPAA.

Marché local ou international

L'envergure géographique du marché constitue une autre importante variable influant sur le modèle d'affaires des entreprises des industries créatives. En effet, on observe une grande polarisation des entreprises œuvrant dans les secteurs culturels, alors que certaines sont principalement actives sur le marché québécois et que d'autres ne réalisent qu'une très faible part de leur chiffre d'affaires sur ce marché. Bien qu'il y ait des exceptions, dont certaines notables, cette segmentation est en grande partie liée au domaine d'activité des entreprises.

Les entreprises montréalaises du domaine de la production audiovisuelle, par exemple, œuvrent pour la plupart presque exclusivement sur un territoire local, québécois ou canadien. Il en va de même pour les secteurs de la communication créative et de l'architecture. Quant aux secteurs du jeu vidéo, des effets visuels et de la conception d'environnements immersifs, ils sont pour leur part majoritairement actifs sur les marchés étrangers et les clients québécois ne représentent qu'une petite proportion de leur chiffre d'affaires.

En ce qui a trait aux arts de la scène, à la musique et à l'environnement sonore, les modèles varient de façon importante. Certaines disciplines artistiques comme le cirque et la danse réussissent à exporter leur créativité dans le monde entier, notamment parce qu'il n'existe pas de barrières linguistiques, et plusieurs entreprises montréalaises connaissent un très grand rayonnement à l'échelle internationale. C'est entre autres le cas d'entreprises des arts du cirque telles que *Les 7 doigts de la main*, qui connaît un succès retentissant à l'échelle mondiale et dont environ cinq spectacles différents sont en tournée en même temps (voir encadré), et d'autres entreprises artistiques des domaines de la danse, de la musique, etc. Fait à noter, certaines entreprises de petite taille, parfois mal connues localement, connaissent un grand succès à l'étranger dans des domaines de créneau tels que le théâtre pour enfants. À l'opposé, certains artistes et certaines entreprises artistiques œuvrent strictement ou principalement sur la scène québécoise, ce qui ne les empêche pas de connaître un grand succès local et de faire de nombreuses tournées au Québec.

Cette réalité historique qui définit le « marché accessible » de certains secteurs artistiques n'a pas empêché la grande région de Montréal de se distinguer par la création d'œuvres de très grande qualité et l'émergence de créateurs et d'artistes et d'artisans reconnus mondialement. Que l'on pense au cinéma, à l'animation et au documentaire, malgré des coûts de production souvent prohibitifs, les créateurs et entreprises montréalais ont, grâce à l'apport de l'ONF, aux crédits d'impôt et au soutien financier d'organismes comme Téléfilm Canada et la SODEC, reçu une aide pour produire des œuvres dont les budgets n'auraient jamais pu être atteints dans un contexte strictement commercial, sans soutien public. Or, ce modèle est maintenant de plus en plus fragilisé, puisque la part croissante de la consommation audiovisuelle étant attribuable à des productions étrangères³⁵, il y a de moins en moins de fonds disponibles pour alimenter la création de contenu. L'an dernier, Netflix s'est engagé à investir au moins 500 millions de dollars en contenu canadien au cours des cinq années suivantes, sans obligation de production de contenu francophone. Ces ententes demeurent toutefois ponctuelles.

La place occupée sur le marché local et la capacité d'exportation et de pénétration des nouvelles plateformes sont ainsi au cœur des préoccupations des entreprises créatives, quel que soit leur domaine d'activité, puisque leur croissance (et, dans certains cas, leur survie) en dépend. La réflexion sur l'avenir des industries créatives doit donc impérativement tenir compte de ces importants défis.

35 Ce phénomène est particulièrement observable chez les jeunes. Source : CEFRIO, *Visionnement connecté par les jeunes au Québec*, décembre 2017.

Une importance variable du soutien public

La question du soutien public aux industries culturelles et créatives n'est pas récente. En effet, tel qu'il est mentionné dans l'étude de 2013, chaque ordre de gouvernement participe au soutien des différents secteurs sous des formes qui ont évolué au fil du temps. Au départ, il s'agissait d'un soutien institutionnel avec des organismes comme l'ONF, Radio-Canada, les musées nationaux et municipaux, la Place des Arts, Télé-Québec, etc. Puis, une approche de subventions aux producteurs indépendants a été adoptée. Plus récemment, une aide sous forme de crédits d'impôt a été octroyée pour soutenir des emplois dans des secteurs porteurs de l'économie. Ces différents types de soutien cohabitent encore aujourd'hui à des degrés variables pour répondre à divers objectifs culturels et économiques.

Or, force est de constater que l'évolution des différents programmes de financement s'est faite de façon granulaire et non coordonnée, et qu'on se retrouve aujourd'hui face à une panoplie de programmes dont les objectifs ne sont pas toujours clairs et qui ne répondent pas toujours adéquatement aux besoins actuels. Voici quelques-unes des principales sources de financement auxquelles font appel les entreprises.

- Les **subventions des conseils des arts** aux artistes, aux collectifs ou aux OSBL de différentes disciplines artistiques (arts visuels, arts de la scène, arts numériques, danse, etc.). L'objectif de ce type de soutien est principalement culturel, soit de soutenir une offre culturelle riche et diversifiée accessible aux citoyens et de favoriser les pratiques artistiques et le rayonnement des artistes. Ainsi, les critères d'attribution reposent principalement sur la qualité artistique et sur d'autres dimensions telles que la gouvernance, la diversité, la relève ou encore l'innovation.
- Les **contributions publiques** (remboursables ou non) des gouvernements du Québec et du Canada (par exemple, SODEC, Téléfilm, Fond des médias du Canada (FMC), etc.). Ce financement est principalement utilisé par les secteurs de l'audiovisuel (cinéma et télévision), de l'édition (livres), de la musique et des variétés, et du spectacle. Ce financement est majoritairement accordé sur une base de projets, notamment dans le cas de l'aide de Téléfilm et de la SODEC dans le domaine du film et de la télévision et, dans le cas du FMC, pour le jeu vidéo (dans le cas de l'édition, la SODEC offre une aide aux entreprises). Cette approche par projet contribue au fil du temps à multiplier les petites boîtes de production dans différents domaines, ce qui stimule ainsi à certains égards la relève et l'innovation, mais ne crée pas d'incitatif à la croissance et la consolidation des entreprises, un phénomène déploré par de nombreux intervenants, qui maintient notre économie créative dans un état plutôt fragile.
- Les **crédits d'impôt** occupent aujourd'hui une très grande importance dans de nombreux domaines créatifs (par exemple, le cinéma et la télévision, le jeu vidéo, les effets visuels...), tandis que dans d'autres secteurs, leur importance est moindre (enregistrement sonore, spectacles, environnements multimédias). Il existe aussi un crédit d'impôt pour le design, qui vise à aider les entreprises québécoises qui utilisent le design industriel et la création de mode pour améliorer leur compétitivité sur le marché. Par ailleurs, certains domaines créatifs, dont la publicité et l'architecture, ne bénéficient d'aucun crédit d'impôt particulier. Par ailleurs, même dans un secteur donné, les crédits d'impôt ne s'appliquent pas à tous les genres (par exemple, en télévision, les jeux télévisés ne sont pas admissibles). Les disparités dans l'admissibilité aux programmes de crédits d'impôt et dans les taux effectifs des crédits versés aux différentes entreprises créatives font aujourd'hui l'objet d'une réflexion de la part de bon nombre d'entreprises et de dirigeants³⁶. Dans le contexte où les entreprises créatives doivent élaborer de nouveaux modèles d'affaires et innover, il est primordial que les critères d'admissibilité prennent en considération les changements qui transforment l'industrie.
- Les **investissements en capital** dans les entreprises : certaines sociétés d'investissement publiques ou privées sont actives au sein des industries créatives sous forme d'apport en capitaux afin de soutenir les entreprises dans leur croissance. C'est notamment le cas de la Caisse de dépôt et placement du Québec, d'Investissement Québec, du Fonds d'investissement de la culture et des communications et du Fonds de solidarité de la FTQ.

36 Chambre de commerce du Montréal métropolitain, *Pour une métropole qui innove à plein régime*, 14 décembre 2017.

4. Enjeux et pistes de solution





vec plus de 100 000 emplois directs et une contribution importante à la croissance économique ainsi qu'à la vitalité culturelle et sociale, les industries créatives sont porteuses pour la métropole. À plusieurs égards, le bilan des cinq dernières années se révèle positif, comme en témoigne la croissance supérieure de l'emploi dans les industries créatives par rapport à l'ensemble de l'économie montréalaise.

Or, il ne faut pas sous-estimer l'ampleur des défis auxquels sont confrontées les entreprises de ces secteurs, qui évoluent dans un environnement où les changements technologiques s'accroissent et entraînent des transformations majeures dans les marchés. En particulier, et tel qu'il est décrit au chapitre 1, la façon dont les personnes consomment les produits créatifs s'est radicalement transformée. La consommation immatérielle et en différé est venue remplacer les ventes sur supports physiques dans certains secteurs, tandis que dans d'autres secteurs, on observe une accélération du commerce en ligne. Parallèlement, la concurrence étrangère s'est intensifiée et est de plus en plus dominée par de grandes plateformes étrangères - plateformes qui se sont aussi intégrées verticalement dans la production de contenus créatifs.

Les différents ordres de gouvernement ont bien compris l'ampleur des défis auxquels font face les industries créatives et reconnaissent le rôle stratégique que jouent ces dernières dans l'économie de la métropole, en témoignent les récentes politiques culturelles des gouvernements du Québec et du Canada et de la Ville de Montréal. Ces politiques soulignent en effet l'importance de soutenir les secteurs culturels et créatifs, notamment sur le plan du rayonnement et des exportations, ainsi que du numérique. Par ailleurs, plusieurs programmes de soutien ont été adaptés ou créés pour répondre aux nouvelles réalités du marché. Il s'agit certes d'un pas dans la bonne direction, mais ce n'est pas suffisant. Il importe, d'une part, d'assurer une plus grande cohésion d'ensemble et un meilleur arrimage entre les différents programmes afin d'avoir une incidence plus structurante sur l'industrie et, d'autre part, de se doter de moyens concrets pour atteindre les objectifs visés, en établissant les budgets en conséquence et en utilisant les outils adéquats.

Enfin, il faut mobiliser encore davantage les différents acteurs du milieu pour que l'ensemble de l'écosystème contribue à l'atteinte des grands objectifs et collabore afin de rehausser le positionnement de Montréal comme pôle majeur des industries créatives dans le monde. En effet, compte tenu de la faible taille de son marché local et de la forte concurrence, la métropole ne réussira pas à se hisser dans le classement mondial et à créer davantage de valeur pour son économie sans une réelle concertation de toutes les parties prenantes.

Cette dernière section aborde les différents enjeux qui caractérisent les industries créatives et propose des pistes d'action destinées à l'ensemble des intervenants du milieu. Alors que certains enjeux peuvent être qualifiés de « méta-enjeux » ayant une portée qui dépasse les frontières de l'écosystème des industries créatives ainsi que les frontières géographiques du Québec, d'autres concernent directement les intervenants de l'industrie montréalaise aux niveaux des entreprises, des gouvernements, des associations et des grappes industrielles, des organismes de soutien, etc.

Les enjeux de l'écosystème

Afin de demeurer à l'avant-garde et de maintenir un positionnement de choix à l'échelle internationale, il faut veiller à ce que l'écosystème montréalais des industries créatives demeure sain et équilibré et que ses différentes composantes se renforcent mutuellement. Six grands enjeux ont été définis pour les prochaines années.

4.1 Enjeu de vitalité du cœur créatif

Comment veiller à ce que la vitalité créative se maintienne et que Montréal demeure un terreau fertile pour les artistes et les créateurs?

Les industries créatives se caractérisent par leur cœur créatif, c'est-à-dire le talent. Puisqu'on y trouve peu d'actifs tangibles, il s'avère crucial de protéger et de nourrir celui-ci et de contribuer à son renouvellement. À ce titre, il faut veiller à ce que les conditions soient réunies pour que Montréal puisse demeurer un lieu propice à la création et aux nouvelles idées. Plus concrètement, il s'agit donc de miser sur les forces actuelles et d'enrichir le milieu où les artistes et les créateurs évoluent.

- **Accroître la reconnaissance et le rayonnement du talent créatif.** À ce titre, il importe de poursuivre et de renforcer le soutien aux artistes et aux entreprises artistiques dans leur rayonnement par le biais de programmes de bourses et de prix, d'aide aux tournées, de missions à l'étranger, etc. Depuis longtemps favorisés et soutenus par les conseils des arts des différents paliers, les partenaires d'affaires (entreprises, chambres de commerce, etc.) reconnaissent aujourd'hui les artistes et les entreprises artistiques comme des entrepreneurs à part entière qui doivent être soutenus afin d'accroître leur rayonnement hors frontière.
- **Miser sur notre diversité culturelle.** La diversité de la population montréalaise et le bilinguisme – voire le trilinguisme – sont des atouts de taille lorsqu'il est question de créativité. Métropole multiethnique et pôle dynamique de vie universitaire, Montréal continue d'attirer des étudiants et des travailleurs des quatre coins du monde, ce qui en fait une source renouvelable de consommateurs et de talents créatifs. Des groupes musicaux (par exemple, Arcade Fire) et des troupes de cirque (par exemple, Les 7 doigts de la main), entre autres, sont le fruit d'un mariage de collaborateurs attirés par Montréal pour les études ou le travail. Par ailleurs, la présence d'employés de différentes nationalités est recherchée par les entreprises créatives, car elle amène une diversité de points de vue et d'approches. Il est donc important de reconnaître davantage la valeur de cette diversité et de mettre en place des mesures incitatives pour favoriser la participation des créateurs et des artistes issus de la diversité dans les projets et les organisations à caractère artistique et créatif.
- **Assurer des revenus adéquats aux artistes et aux créateurs.** Alors que certaines professions au sein des industries créatives sont relativement bien rémunérées, une grande part des créateurs, des artistes et des artisans de différentes disciplines artistiques (par exemple, arts de la scène, arts visuels, etc.) doivent composer avec des revenus annuels bien en deçà du revenu moyen à Montréal. Ces conditions précaires ont souvent été dénoncées par les différents conseils des arts ainsi que par les syndicats, les unions et les guildes, mais elles ne s'améliorent guère. On observe d'ailleurs que le groupe des artistes, des auteurs et des interprètes indépendants – soit le « cœur créatif » du secteur – est encore très fragile, avec des revenus moyens de 23 500 \$ par année³⁷, alors que le revenu médian que tirent les écrivains québécois de leurs droits d'auteurs est de 2 450 \$ par année. À cet égard, réclamée depuis longtemps par le milieu culturel, la refonte de la *Loi sur le droit d'auteur* est cruciale pour de nombreux créateurs, éditeurs et producteurs.
- **Multiplier les lieux de création et d'expérimentation.** Montréal est depuis longtemps reconnue comme un terreau de créativité, notamment parce que la métropole offre des espaces de création à prix abordables. Cet atout est toutefois

37 Chambre de commerce du Montréal métropolitain, *La culture à Montréal : chiffres, tendances et pratiques innovantes*, 2015.

menacé par l'augmentation des prix de l'immobilier dans plusieurs quartiers. On observe en effet un phénomène où la présence d'artistes propulse l'attractivité de quartiers et amène une revitalisation urbaine qui, à son tour, peut occasionner une augmentation des prix que ne peuvent soutenir les artistes. Cela étant, la Ville de Montréal a maintenant le pouvoir de créer une nouvelle catégorie d'immeubles à vocation culturelle, avec un compte de taxes allégé, outil qui devrait être utilisé pour contrer le phénomène de déplacement. Il est aussi question que la Ville mette à la disposition des artistes des bâtiments publics inutilisés ou accorde aux promoteurs privés des dérogations réglementaires (par exemple, la construction en hauteur) en contrepartie de locaux réservés aux artistes. Par ailleurs, les institutions montréalaises de création, de diffusion en arts visuels, de danse, d'arts numériques et autres (telles que le Musée d'art contemporain, l'ONF, la SAT ou le Centre Phi), ainsi que les vitrines comme le Quartier des spectacles, doivent être soutenues pour continuer à jouer un rôle important en offrant aux artistes des résidences et des lieux d'incubation et d'exploration.

4.2 Enjeu de main-d'œuvre

Comment veiller à ce que les industries créatives disposent de ressources humaines qualifiées et suffisantes pour assurer leur développement et leur croissance?

L'enjeu de la main-d'œuvre au sein des industries créatives comporte plusieurs facettes et touche à la fois à l'attraction, au recrutement, à la rétention, à l'éducation et à la formation. En particulier, plusieurs sous-secteurs sont en situation de plein emploi, ce qui peut freiner la croissance des entreprises. Le flux de nouveaux diplômés dans certaines professions en forte demande est en outre insuffisant pour répondre à la demande, et l'adéquation des programmes de formation avec les besoins des entreprises demeure au centre des préoccupations. La formation continue demeure aussi un enjeu important compte tenu de l'évolution rapide des technologies et des compétences nécessaires.

- **Planifier de manière concertée les besoins en ressources humaines.** Afin de pallier la rareté des ressources dans certains secteurs, d'influencer les curriculums des établissements de formation et de solidifier les liens entre les entreprises et le milieu de l'enseignement, les différents acteurs de l'écosystème doivent réaliser un exercice de planification à moyen terme. Une telle planification en amont est souhaitable afin de définir de façon commune l'ampleur des besoins pour les différentes professions et les profils recherchés, dont les compétences artistiques et techniques et les compétences en gestion.
- **Favoriser la formation continue de la main-d'œuvre.** La formation continue doit être favorisée, à l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur, en encourageant notamment les occasions de ressourcement. Cela s'avère nécessaire tant pour les employés permanents que pour les pigistes, et peut être facilité par la mise en place de mécanismes financiers permettant aux artistes et aux créateurs de se perfectionner ou de se ressourcer hors d'un contexte officiel de travail (en s'inspirant notamment du modèle des intermittents du spectacle en France).
- **Poursuivre les efforts pour inciter les étudiants internationaux à rester dans la métropole au-delà de leurs études.** Il s'agit ainsi de raffermir les liens entre les universités, la Ville, les entreprises et divers intervenants comme Montréal International. À cet effet, des initiatives telles que Je choisais Montréal et Passeport MTL étudiant international sont prometteuses et ont intérêt à servir de sources d'inspiration.
- **Promouvoir, dans le reste du Canada et à l'étranger, les professions pour lesquelles on observe un resserrement du marché du travail et faciliter le recrutement des travailleurs qualifiés.** À cet égard, il importe de poursuivre les mesures amorcées pour faciliter le recrutement dans les domaines où la demande est la plus forte et accélérer le traitement des dossiers.
- **Accroître l'attractivité des programmes d'éducation dans les domaines clés des industries créatives,** dès le secondaire et notamment chez les filles. On observe que dans plusieurs secteurs des industries créatives numériques (par exemple, le logiciel), les filles sont sous-représentées et il a été démontré que l'intérêt pour les filières scientifiques pouvait être développé très tôt à l'école. De telles mesures existent déjà, mais elles doivent être poursuivies et accentuées.

4.3 Enjeu de marché

Comment consolider le positionnement des entreprises montréalaises sur le marché local?

La vive concurrence internationale dans les secteurs des industries créatives nécessite une stratégie pour à la fois se développer sur les marchés étrangers et renforcer le positionnement des entreprises du Québec sur le marché local. La croissance, voire la préservation, des parts de marché au Québec et au Canada, représente un défi majeur dans certains domaines tels que la musique, l'édition et l'audiovisuel. D'autres secteurs, en particulier ceux qui ont un accès plus limité aux marchés étrangers (par exemple, la publicité, l'architecture et le design) doivent impérativement raffermir leur position sur le marché local afin d'assurer leur croissance. À ces égards, les gouvernements et les organismes publics peuvent notamment agir comme d'importants leviers pour stimuler la demande locale et favoriser la visibilité des créations montréalaises.

- **Stimuler le développement des publics pour les produits et les contenus créatifs**, notamment chez les jeunes et les représentants de communautés culturelles, en favorisant les sorties culturelles ou encore la médiation culturelle. Bien qu'il s'agisse d'une approche à long terme, il est impératif d'exposer aux créations montréalaises les clientèles futures et celles qui sont actuellement sous-représentées afin d'assurer une croissance de la demande locale dans les prochaines années.
- **Soutenir les initiatives qui favorisent le tourisme culturel dans la métropole et ses quartiers**. Outre les grands festivals, dont la contribution économique a été démontrée, de nombreuses initiatives contribuent à attirer des touristes à la recherche d'authenticité et à bonifier leur expérience à Montréal. Dans la même veine, les intervenants du domaine touristique (dont les hôteliers, les restaurateurs et les commerçants) pourraient être incités à promouvoir davantage les contenus locaux dans leurs établissements (par exemple, par le design, les œuvres d'art, la musique, etc.).
- **Favoriser la visibilité et la «découvrabilité» des contenus créatifs sur les plateformes numériques**. Au-delà de l'évolution du cadre réglementaire, qui sera abordée à la section suivante, d'autres mesures ou stratégies peuvent être déployées pour accroître la visibilité et la «découvrabilité» des contenus créatifs québécois sur les plateformes numériques. À titre d'exemple, le Plan culturel numérique du Québec définit la normalisation, l'exploitation et la mutualisation des données comme des éléments clés pour tirer profit de l'économie numérique. De telles stratégies doivent être mises en œuvre dans un avenir rapproché et être accompagnées des budgets nécessaires.
- **Accroître la structuration des achats gouvernementaux**. À ce titre, le rôle des organismes publics et parapublics comporte de multiples facettes, que ce soit sur le plan de leur contribution à la créativité locale (notamment par les règles d'appels d'offres pour les contrats publics), par leur rôle de laboratoire et de « vitrine » pour des projets créatifs innovants ou par la reconnaissance des droits d'auteur des services créatifs (par exemple, en publicité, en design ou en architecture). L'exemple du 375^e anniversaire de Montréal évoqué précédemment confirme la force des retombées des initiatives pilotées par le secteur public et ses organismes, avec la contribution du secteur privé, pour agir comme réel moteur de la vitalité créative et du rayonnement de Montréal. Il faut s'inspirer d'un tel modèle pour l'étendre à d'autres projets publics et environnements urbains.
- **Demander des engagements clairs d'investissement local de la part de diffuseurs étrangers**. Nous avons intérêt à formaliser davantage et de façon transparente les attentes quant à la contribution des filiales d'entreprises étrangères à Montréal, au-delà de la création d'emplois, que ce soit par les investissements dans le contenu local, les ententes de collaboration ou d'approvisionnement avec des partenaires locaux, la contribution à la R-D, à l'innovation, etc. On doit veiller à ce que ces entreprises s'engagent à stimuler la vitalité des industries culturelles. Les gouvernements, provincial et fédéral doivent, au moyen des leviers institutionnels et réglementaires, négocier avec les diffuseurs Web internationaux des engagements clairs, de concert avec l'industrie locale. Une sensibilité particulière doit être accordée au contenu francophone.

4.4 Enjeu de valorisation

Comment mieux miser sur nos compétences et nos actifs créatifs afin de dégager davantage de valeur pour les entreprises?

Dans presque tous les secteurs des industries créatives, la principale source de création de valeur réside dans la commercialisation des droits liés aux logiciels, aux concepts, aux marques, aux formats ou aux « contenus finis ». Dans d'autres secteurs, par exemple le design ou l'architecture, ce sont les compétences des talents créatifs qui sont recherchées et valorisées par les clients sous forme de services professionnels. Quel que soit le modèle, la stratégie de valorisation doit être conçue de manière optimale en amont, dès la création du contenu ou du produit créatif, et être exécutée à l'aide des bonnes compétences, des bons outils et des bons réseaux. Différents leviers doivent être activés, dont ceux ci-dessous.

- **Stimuler la R-D et la création de propriété intellectuelle.** Cet objectif peut être atteint par la mise en place et l'adaptation de programmes ou de fonds gouvernementaux qui favorisent la recherche et le développement de concepts, de formats et de produits créatifs, ainsi que par la stimulation de l'entrepreneuriat dans les domaines créatifs afin de soutenir des entreprises et des projets innovants (dont des partenariats stratégiques) à fort potentiel de création de valeur. À cet égard, les programmes existants de soutien à l'audiovisuel et au jeu vidéo, notamment, devraient être adaptés de manière à inciter en amont la valorisation du potentiel international tout au long de la durée de vie des actifs créatifs.
- **Favoriser une plus grande reconnaissance de la valeur de certains services créatifs,** notamment par le biais de la compensation financière pour le développement, par le versement de redevances ou par d'autres contributions liées au « succès » des initiatives commerciales. Une telle reconnaissance n'est pas chose fréquente dans des domaines comme la communication créative, le design ou l'architecture, mais il est possible d'imaginer des formules innovantes où les créateurs seraient reconnus et récompensés pour le succès des produits ou des services et de la valeur économique qu'ils ont contribué à créer. À défaut d'avoir une compensation financière de type « partage de revenus », la visibilité et la reconnaissance publique des créateurs devraient être fortement encouragées dans tous les projets créatifs. Enfin, la rémunération financière pour les offres de services requis par les clients (y compris les gouvernements) représente un mécanisme de soutien pour les services créatifs qui favorise à la fois l'exploration, l'innovation et la prise de risque.
- **Accroître l'expertise en commercialisation numérique.** Dans presque tous les domaines des industries créatives, les intervenants rencontrés ont fait état d'importantes lacunes en commercialisation. Au sein des entreprises, l'expertise de mise en marché est souvent déficiente, voire absente, alors que la concurrence est de plus en plus vive et que les modèles de commercialisation nécessitent la maîtrise de nouvelles compétences et de nouveaux outils. L'exemple de la mutation profonde de la structure de revenus des jeux vidéo a déjà été évoqué : l'émergence du « free-to-play », les abonnements, l'adaptation des jeux en temps réel et l'utilisation des mégadonnées ne sont que quelques-uns des nouveaux paramètres qui doivent désormais dicter la commercialisation. Les producteurs et les diffuseurs culturels doivent aussi maîtriser ces nouveaux outils et ces nouvelles façons de faire s'ils veulent cibler adéquatement les différents segments de clientèle. Par ailleurs, dans des secteurs comme la mode, des compétences liées à la vente en ligne, au marketing numérique et à l'utilisation pointue des bases de données et des réseaux sociaux sont aussi essentielles. Montréal doit se doter d'un plan d'acquisition et de perfectionnement de compétences et de formation en commercialisation numérique pour que les entreprises créatives puissent se démarquer et croître ici comme à l'étranger.
- **Mieux soutenir et outiller les entreprises pour favoriser l'exportation.** L'ouverture des marchés géographiques, entre autres les nouveaux marchés comme la Chine et l'Inde, offre d'énormes possibilités aux entreprises créatives montréalaises. Cependant, l'accès à ces marchés est parfois difficile et complexe et les entreprises, surtout

celles de petite taille, ne disposent pas toujours des ressources nécessaires pour s'y déployer. Plusieurs secteurs réclament donc des programmes mieux adaptés pour favoriser le démarchage à l'étranger et l'établissement de relations commerciales porteuses. La collaboration entre les entreprises ainsi que les initiatives fédératrices deviennent aussi cruciales pour que l'industrie développe une masse critique suffisante afin de se démarquer. À cet égard, la mise en place de vitrines et de plateformes communes, le soutien à des entreprises pouvant agir à titre de réels distributeurs pour des produits créatifs ainsi que la diffusion de l'information sur les programmes et les outils actuels (tels que Sodexport, Exportation créative Canada, Exportation et développement Canada, le programme Exportation du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, CanExport, etc.) devraient être favorisés. Enfin, certains fonds ou programmes, comme le Fonds Capital Culture, auraient intérêt à être revus afin de mieux répondre aux besoins des entreprises.

- **Favoriser le rayonnement de la créativité montréalaise ici et à l'étranger**, notamment en organisant des missions commerciales, en faisant rayonner le savoir-faire des entreprises, en soutenant des vitrines et des centres d'innovation et d'exploration de la créativité (SAT, Quartier des spectacles, C2 Montréal, etc.), en favorisant la communication et la célébration des succès d'exportation, en reconnaissant la qualité et la performance artistique et créative (par exemple, Grands prix du Conseil des arts de Montréal, Grands prix du design, Prix d'excellence en architecture, prix Crea, Boomerang, Grafika, etc.).

4.5 Enjeu de structure industrielle

Comment favoriser la croissance et la consolidation des entreprises pour atteindre un écosystème plus « fort » et mieux équilibré?

L'étude sur les industries créatives de 2013 avait fixé un grand objectif à réaliser sur un horizon de cinq ans : « passer d'un écosystème où gravitent une multitude de personnes et de microentreprises cohabitant avec quelques grandes multinationales à un écosystème caractérisé par la présence d'entreprises de taille moyenne, chefs de file dans leur domaine créatif et rayonnant à l'international ». Force est de constater qu'en 2018, il reste du chemin à faire pour que les entreprises créatives soient plus solides, de plus grande taille et mieux exploitées, qu'elles exercent un plus grand leadership et qu'elles rayonnent davantage. Cet équilibre de l'écosystème peut être atteint en mettant en place des mesures qui favorisent à la fois la croissance, la consolidation, la collaboration et le maillage entre entreprises et secteurs. Une attention particulière doit être portée aux programmes de soutien public, notamment quant aux objectifs visés et aux incidences observées.

- **Favoriser une meilleure capitalisation des entreprises**, notamment par l'adaptation et une meilleure coordination des nombreux programmes de financement public qui soutiennent les industries créatives. En particulier, plusieurs programmes sont destinés à des projets plutôt qu'à des entreprises, approche qui permet d'atteindre certains objectifs de développement de l'offre et de soutien aux jeunes pousses, mais qui est peu adaptée à la croissance et à la consolidation des entreprises. Comme cet enjeu a été soulevé par des intervenants de différents secteurs (notamment l'audiovisuel et le jeu vidéo), il est souhaitable de revoir de façon globale les objectifs et le fonctionnement des programmes de la SODEC, de Téléfilm Canada et du FMC, notamment, et d'évaluer les modifications qui permettraient aux entreprises d'obtenir un soutien plus structurant. À cet égard, il serait intéressant d'étudier le modèle de l'organisme public Ontario créatif (anciennement l'OMDC).
- **Soutenir l'entrepreneuriat dans les secteurs créatifs**. Afin de démarrer et de faire croître des entreprises créatives, les dirigeants doivent non seulement posséder une très bonne connaissance de leurs domaines créatifs et technologiques, mais ils doivent aussi se démarquer par leurs aptitudes de gestion. L'entrepreneuriat créatif doit donc être promu et soutenu, notamment par le biais d'incubateurs et de catalyseurs d'entreprises, en offrant du mentorat aux jeunes entrepreneurs ainsi que des conseils et de la formation en gestion et en développement d'affaires.

- **Favoriser des solutions innovantes permettant de regrouper les acteurs des industries créatives autour de plateformes communes.** La collaboration entre entreprises et toutes les parties prenantes constitue un moyen puissant permettant de développer un écosystème encore plus dynamique. Cette collaboration peut s'exprimer à de multiples niveaux, soit sur le plan du partage et de la mutualisation des ressources (il existe des exemples éloquentes d'organismes artistiques soutenus par le CAM, tels que le Théâtre aux écuries ou le regroupement de troupes de danse Circuit-Est); sur le plan d'initiatives structurantes communes (par exemple, des projets communs de R-D ou de formation); ou encore par des ententes de codéveloppement, de cocréation ou de codiffusion. Des ententes de collaboration entre des petites entreprises et des grandes entreprises, des entreprises et des établissements de formation, des lieux d'incubation et des sociétés de capital de risque constituent le fondement des dynamiques de grappes. Dans le cas présent, il serait opportun d'examiner le concept de « super grappe », qui regrouperait l'ensemble des parties prenantes du secteur des industries créatives en plus de chercher à stimuler les collaborations avec des entreprises d'autres secteurs connexes tels que les technologies de l'information, l'intelligence artificielle et d'autres domaines comme l'aérospatiale, la santé ou le commerce de détail.

4.6 Enjeux réglementaires et fiscaux

Plusieurs secteurs des industries créatives font face à des défis de taille qui remettent non seulement en question leurs modèles d'affaires, mais également leur capacité à demeurer rentables et à survivre. C'est notamment le cas des domaines de la musique et de l'enregistrement sonore, de l'audiovisuel et de l'édition, qui ont subi les contrecoups de la croissance fulgurante des plateformes étrangères comme Netflix, Apple Music, Spotify et Amazon. L'enjeu est à la fois complexe et de taille. Il touche non seulement les entreprises, mais aussi l'ensemble des citoyens, puisqu'il s'agit là de domaines culturels historiquement protégés et soutenus pour favoriser la création et la diffusion de contenus québécois ou canadiens en limitant l'accès aux contenus étrangers. Ces défis touchent aussi le secteur de la publicité, dont l'économie est directement liée à la vitalité des médias.

En l'absence d'une réelle volonté politique et de changements réglementaires, les artistes, les créateurs et les producteurs de contenu risquent d'être de plus en plus fragilisés.

- **Assurer l'équité entre les secteurs.** Sur la question du soutien public, une réflexion doit également être amorcée sur les écarts entre les taux de crédits d'impôt (généralement appliqués à la masse salariale) auxquels ont droit les différents sous-secteurs des industries créatives (et d'autres secteurs de l'économie du Québec), ainsi que sur l'incidence de ces crédits d'impôt sur les salaires. Plusieurs secteurs créatifs ont recours à des ressources humaines dans des professions et des disciplines créatives et techniques ayant des profils similaires. Les disparités dans les critères d'admissibilité créent, selon plusieurs acteurs de l'industrie rencontrés, une iniquité entre les secteurs créatifs.
- **Adapter le régime fiscal à l'économie numérique**³⁸. De nombreux pays ont entrepris des réformes pour adapter leur fiscalité à l'économie numérique. Certains pays de l'OCDE ont adopté des mesures pour percevoir une taxe de vente auprès des grands fournisseurs étrangers de contenu numérique ainsi que des géants du commerce en ligne. Chez nous, la décision du gouvernement fédéral de ne pas imposer de taxe de vente sur les produits et les services achetés en ligne a suscité de vives réactions au sein du milieu des affaires. Le gouvernement se prive ainsi de recettes fiscales et nuit à la compétitivité des entreprises basées au Canada.

38 Chambre de commerce du Montréal métropolitain, *Renforcer l'économie canadienne pour soutenir la croissance : recommandations prébudgétaires fédérales 2018*, mémoire présenté à l'honorable Bill Morneau, ministre des Finances du Canada, 22 décembre 2017.

Annexes



Annexe 1 — Liste des intervenants rencontrés

Tableau 1.1 - Liste des intervenants rencontrés – organismes, entreprises et créateurs

Personne-ressource	Titre	Organisation
Guillaume Aniorté	Consultant et investisseur, membre du conseil de CBC/Radio-Canada	Radio-Canada, LVL Studio et Media. Content. Digital.
Francis Baillet	Vice-président, Ressources humaines et affaires corporatives	Ubisoft
Geneviève Poulin	Conseillère principale, Affaires corporatives	
Geneviève Bégin	Conseillère, Affaires corporatives	
Catherine Beauchemin	Directrice, Investissements	Caisse de dépôt et placement du Québec
Thomas Bilodeau Genest	Conseiller / analyste en développement industriel	Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
Mariana Chucrí	Directrice des opérations	Société des arts technologiques
Solange Drouin	Vice-présidente aux affaires publiques Directrice générale	ADISQ
Catherine Émond	Directrice générale	Alliance numérique
Sophie Ferron	Présidente Productrice exécutive	Media Ranch
Éric Fournier	Associé Producteur exécutif	Moment Factory
Hélène Godin	Cofondatrice Chef de la création	La Factory
Suzanne Guèvremont	Directrice générale	École NAD
Sophie Labesse	Directrice générale du financement et des mesures fiscales	SODEC
François Lacoursière	Chef de la direction marketing et associé principal	Sid Lee
Marie-Josée Lacroix	Commissaire au design Chef d'équipe	Bureau du design de la Ville de Montréal
Vincent Leclerc	Cofondateur Directeur de la technologie	PixMob
Pierre Moreau	Président-directeur général	Bureau du cinéma et de la télévision du Québec
Sébastien Moreau	Président-directeur général Producteur exécutif	Rodeo FX
Romain Paulais	Directeur du secrétariat de la Grappe audiovisuelle	Bureau du cinéma et de la télévision du Québec
Jean Pelland	Associé principal	Sid Lee Architecture
Rémi Racine	Président Producteur exécutif	Behaviour Interactif

Personne-ressource	Titre	Organisation
Stéphane Rituit	Cofondateur Président Producteur exécutif	Felix et Paul
Monique Savoie	Présidente-fondatrice Directrice artistique	Société des arts technologiques
Alexandre Taillefer	Associé principal	XPND Capital
Julien Valmary	Directeur du soutien et des initiatives stratégiques	Conseil des arts de Montréal
Dominique Villeneuve	Présidente-directrice générale	Association des agences de communication créative (A2C)
Debbie Zakaib	Directrice générale	mmode, la Grappe métropolitaine de la mode

Annexe 2 — Définition et pourtour des industries créatives

Tableau 2.1 - Exemples de pays, de régions ou d'organisations ayant adopté une définition des industries créatives

Pays/région/organisation	Définition retenue
Royaume-Uni	Des industries qui trouvent leur origine dans la créativité, les compétences et le talent d'une personne et qui ont un fort potentiel de croissance et d'emploi à travers la production et l'exploitation de la propriété intellectuelle. (Department for Culture, Media and Sport, 1998)
Allemagne	Les industries culturelles et créatives sont composées de toutes les entreprises culturelles et créatives principalement axées sur le marché et dont les activités portent sur la création, la production ou la diffusion par le biais de biens et de services culturels et créatifs. (Initiative du gouvernement fédéral en matière d'industries culturelles et créatives, 2016)
Australie	Le terme « industries créatives » décrit la création d'une propriété intellectuelle créative ayant le potentiel d'être commercialisée. (Conseil des ministres de la Culture de l'Australie, 2008)
Irlande du Nord	Reprend la définition du Royaume-Uni. (Assemblée d'Irlande du Nord)
Portland (É.-U.)	Après avoir adopté une définition spécifique, reprend la définition du Royaume-Uni.
Ontario	La définition la plus large de « secteur de la création » englobe toutes les activités qui touchent directement la mise au point et la production de produits et de services créatifs. Elle vise également les industries connexes qui permettent la production et la distribution de contenu créatif. (Cadre du secteur du divertissement et de la création de l'Ontario, 2010)
UNESCO	Les industries culturelles et créatives sont les secteurs d'activité ayant comme objet principal la création, le développement, la production, la reproduction, la promotion, la diffusion ou la commercialisation de biens, de services et d'activités qui ont un contenu culturel, artistique ou patrimonial. (Cadre de l'UNESCO pour les statistiques culturelles, 2009)
CNUCED	Les cycles de création, de production et de distribution de biens et de services fondés sur la créativité et le capital intellectuel. Ces industries comprennent un ensemble d'activités axées sur la connaissance à l'origine de biens tangibles et de services intellectuels ou artistiques intangibles ayant un contenu créatif, une valeur économique et des objectifs commerciaux. (Rapport sur l'économie créative, CNUCED, 2008)

Tableau 2.2 - Exemples de sous-secteurs compris dans la définition d'industries créatives

	Organisations internationales		Pays				Régions		
	CNUCED	Royaume-Uni	Allemagne	Espagne	France	Australie	Irlande du Nord	Ontario	Oregon
Sous-secteurs	Industries créatives	Industries créatives	Industries créatives et culturelles	Industries culturelles	Secteur culturel	Industries créatives	Industries créatives	Industries créatives	Industries créatives
Architecture	X	X	X		X	X	X		X
Audiovisuel	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Arts de la scène	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bibliothèques	X			X	X				
Design	X	X	X			X	X	X	X
Arts visuels	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Édition	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mode	X	X					X	X	X
Logiciel/ multimédia	X	X	X			X	X	X	X
Musées/ patrimoine culturel	X			X	X			X	
Musique	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Artisanat	X	X					X		X
Publicité	X	X	X			X	X	X	X

Sources diverses

Annexe 3 — Définitions : industries créatives

Cette annexe reprend certains passages de l'étude de la CCMM de 2013 qui avait pour objectif de clarifier les concepts de classes créatives, d'économie créative et de villes créatives.

Industries créatives et classes créatives

Parmi les autres concepts ayant émergé au fil des ans, on ne peut passer sous silence celui des classes créatives, soit le sous-ensemble de la population qui œuvre dans des professions dites créatives. Les classes créatives ne font toutefois pas l'objet de la présente étude. Nous nous intéressons aux entreprises qui œuvrent dans les industries créatives plutôt qu'à l'ensemble des personnes dont le travail ou le savoir-faire est créatif.

Cette distinction est importante sur le plan économique. Par exemple, le nombre d'emplois dans les industries créatives¹ n'est pas le même que le nombre de personnes occupant une profession créative. Dans le premier cas, il s'agit de tous les employés (ou travailleurs autonomes) qui œuvrent au sein d'une entreprise dont l'activité principale est la production d'un bien ou d'un service créatif. Ces employés peuvent ou non occuper des fonctions créatives, mais leur travail génère des produits créatifs commercialisés. Dans le second cas, il s'agit de toutes les personnes qui ont une occupation créative, peu importe l'industrie qui les emploie, donc peu importe si le produit ou le service commercialisé par cette entreprise est à contenu créatif élevé. Les secteurs de la finance et de la haute technologie (par exemple, biotechnologies et aéronautique) emploient des travailleurs créatifs voués au développement d'innovations de produits ou de procédés, mais la finalité de ces produits n'est pas créative ou culturelle. La conception et la fabrication de rames de métro ne constitue donc pas une activité incluse dans les industries créatives. En revanche, lorsqu'un fabricant confie la conception de l'aménagement intérieur des wagons et de la loge de conduite de ces rames de métro à une société spécialisée en design industriel, ces activités de sous-traitance sont comptabilisées au profit des industries créatives (sous-secteur de l'architecture et du design).

La définition des industries créatives repose sur la production et la commercialisation de produits créatifs, tandis que la définition de la classe créative est fondée sur le profil et les compétences des personnes. Au-delà des répercussions sur la mesure des emplois, on comprendra que cette distinction est importante pour l'analyse des enjeux de développement et des pistes de solution. Évidemment, les industries créatives ne peuvent se développer sans une classe créative dynamique. Par contre, la présence d'une classe créative n'est pas suffisante pour être un moteur de richesse économique. Il est nécessaire de catalyser ce potentiel dans des activités, des organisations et des entreprises qui permettent de valoriser la créativité, de lui donner de la valeur économique. Pour accroître cette valeur, la créativité doit être connue, nourrie, développée et exploitée. On passe ainsi de la classe créative aux industries créatives.

Industries créatives et économie créative

Les industries créatives engendrent des retombées sur de nombreuses dimensions de la vie économique et sociale et ne peuvent être analysées en vase clos.

- Elles cultivent des liens étroits avec d'autres secteurs de l'économie pour lesquels elles créent de la valeur, notamment par le biais du design et la publicité.
- Elles sont un employeur important de main-d'œuvre qualifiée, faisant partie de l'économie du savoir.
- Localement, elles ont également un rôle important à jouer dans la revitalisation urbaine et la cohésion sociale.
- Sur le plan national, elles contribuent à l'image du territoire à l'international, bonifient l'offre touristique et sont une source de compétitivité.

Cette contribution plus large des industries créatives à la vie économique et sociale correspond généralement au concept d'économie créative. Nous aborderons plus loin certains des avantages des industries créatives sur l'économie créative. À cette étape, il importe toutefois de mentionner que les retombées économiques des industries

1 Concept créé par Richard Florida, *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*, Basic Books, 2002.

créatives peuvent dépasser leur apport précis en emplois ou en produits commercialisés. Leurs activités contribuent à l'accroissement de la valeur économique dans d'autres industries non créatives, tout en aidant à bonifier la qualité de vie et le cadre d'affaires de leurs régions hôtes.

Industries créatives et villes créatives

L'importance accordée à la créativité et aux activités créatives a même mené à la désignation de villes créatives par l'UNESCO et à la mise en place d'un réseau des villes créatives. En octobre 2013, ce réseau comptait 38 villes membres, dont Montréal. Il importe cependant de souligner que cette désignation est une reconnaissance des efforts réalisés par une ville dans un domaine particulier des activités créatives. On compte ainsi sept domaines d'industries créatives : littérature, cinéma, musique, artisanats et arts populaires, design, arts numériques et gastronomie. Montréal a été nommée ville créative en design. Cette catégorie regroupe le plus grand nombre de villes désignées, soit onze membres.

Cette désignation par l'UNESCO est attribuée à la suite de l'étude des dossiers de candidature déposés par les villes. Ces candidatures sont évaluées en fonction de treize critères liés à l'importance de la base créative existante dans le domaine d'application, mais aussi aux engagements futurs envers ce même domaine. La reconnaissance de l'UNESCO est certes un atout pour les villes qui la reçoivent, mais cela ne signifie pas que ladite ville se trouve parmi les plus créatives dans son domaine de désignation ou encore que l'ensemble des industries créatives y sont bien développées.

Par contre, il est aussi évident que certaines régions se distinguent sur le plan de leur capacité créative et en font de véritables régions créatives. Ce potentiel n'est toutefois pas donné à toutes les régions, car on ne bâtit pas facilement les facteurs et les caractéristiques qui alimentent le potentiel créatif.

Finalement, mentionnons un concept encore plus englobant, soit celui de société créative ou de cité créative, qui comprend des éléments tels que la créativité individuelle, la créativité sociale et citoyenne ou encore la créativité technologique. Dans ce cas, il s'agit de toutes les expressions et manifestations de la créativité dans une société. Ce concept intègre à la fois les nouvelles formes d'organisation sociale et les nouveaux modes de participation citoyenne ou les activités traditionnelles de recherche et développement. Dans ce cas, il ne s'agit pas seulement d'activités dont le potentiel créatif est commercialement exploité, mais de tout acte créatif. Cette approche déborde du concept des industries créatives en soi. Par contre, il est manifeste que ces industries auront tendance à se développer davantage dans des environnements où la culture de la créativité est omniprésente et encouragée.

Annexe 4 — Autres définitions

Définitions	
Réalité virtuelle	La réalité virtuelle est une expérience totalement immersive qui transporte l'utilisateur dans un univers imaginaire en trois dimensions (3D) créé par un programme informatique, et ce, en s'inspirant le plus possible de la réalité. Elle nécessite généralement l'utilisation d'un casque dans lequel des objets (par exemple, images, vidéos) virtuels sont projetés et avec lesquels l'utilisateur peut interagir en temps réel.
Réalité augmentée	La réalité augmentée, quant à elle, consiste à enrichir le monde réel de données virtuelles créées par un programme informatique, dans le but d'intensifier la compréhension et l'interaction de l'utilisateur avec son environnement. Elle s'appuie généralement sur l'utilisation de lunettes spécifiques, d'un ordinateur, d'une tablette ou d'un téléphone intelligent dans lesquels des données virtuelles ont été ajoutées pour fournir d'autres données à l'utilisateur. Dans ce cas précis, le sens de la vue est particulièrement sollicité.
Réalité mixte	La réalité mixte, aussi appelée réalité hybride, est un environnement dans lequel les objets du monde réel et d'un monde virtuel peuvent coexister et interagir. Un dispositif de réalité mixte est capable de détecter l'environnement de l'utilisateur pour y projeter des données virtuelles interactives. La réalité mixte nécessite l'utilisation d'un dispositif, comme des lunettes transparentes, pour visualiser les objets virtuels projetés sous forme d'hologrammes.

Source : Réalité virtuelle et réalité augmentée : technologies de pointe au cœur de l'innovation à Montréal (partie I), [En ligne : <https://ville.montreal.qc.ca/idmt/realite-virtuelle-et-realite-augmentee-technologies-de-pointe-au-coeur-de-linnovation-a-montreal-partie-I/>]

Annexe 5 — Emplois dans les industries créatives de la RMR de Montréal

Tableau 5.1 - Nombre d'emplois dans les industries créatives de la région métropolitaine de Montréal (RMR)
En milliers d'emplois, moyennes mobiles 2010-2012 et 2015-2017

Secteur	Nombre d'emplois (en milliers)*	
	Moyenne mobile 2010-2012	Moyenne mobile 2015-2017
1. Architecture et design	15,9	17,1
<i>Services d'architecture et d'architecture du paysage *</i>	<i>5,2</i>	<i>7,1</i>
<i>Services spécialisés de design</i>	<i>10,6</i>	<i>9,9</i>
2. Arts (musique, arts de la scène et arts visuels)	21,7	22,5
<i>Industries de l'enregistrement sonore</i>	<i>0,9</i>	<i>1,5</i>
<i>Compagnies d'arts, d'interprétation</i>	<i>7,2</i>	<i>7,4</i>
<i>Promoteurs (diffuseurs) d'événements artistiques et sportifs et d'événements similaires</i>	<i>2,2</i>	<i>1,1</i>
<i>Agents et représentants d'artistes, d'athlètes et d'autres personnalités publiques</i>	<i>2,0</i>	<i>2,0</i>
<i>Artistes, auteurs et interprètes indépendants</i>	<i>9,4</i>	<i>10,6</i>
3. Multimédia (logiciels et nouveaux médias)	10,1	14,6
<i>Éditeurs de logiciels</i>	<i>3,5</i>	<i>6,4</i>
<i>Jeux vidéo **</i>	<i>6,6</i>	<i>8,2</i>
4. Médias (édition de livres et journaux, film, vidéo, radiodiffusion et télédiffusion)	28,8	27,5
<i>Éditeurs de journaux, de périodiques, de livres et de répertoires</i>	<i>8,7</i>	<i>6,3</i>
<i>Industries du film et de la vidéo</i>	<i>10,9</i>	<i>13,2</i>
<i>Radiodiffusion et télédiffusion</i>	<i>7,5</i>	<i>6,6</i>
<i>Télévision payante et spécialisée</i>	<i>0,2</i>	<i>0,0</i>
<i>Édition, radiodiffusion et télédiffusion par Internet et sites portails de recherche ***</i>	<i>1,4</i>	<i>1,3</i>
5. Publicité	13,1	15,2
<i>Publicité, relations publiques et services connexes</i>	<i>13,1</i>	<i>15,2</i>
Total, industries créatives	89,6	97,0
Total, toutes les industries	1957,4	2086

Sources : Statistique Canada (Enquête sur la population active et Recensement de 2016), TECHNOCompétences, analyse KPMG.

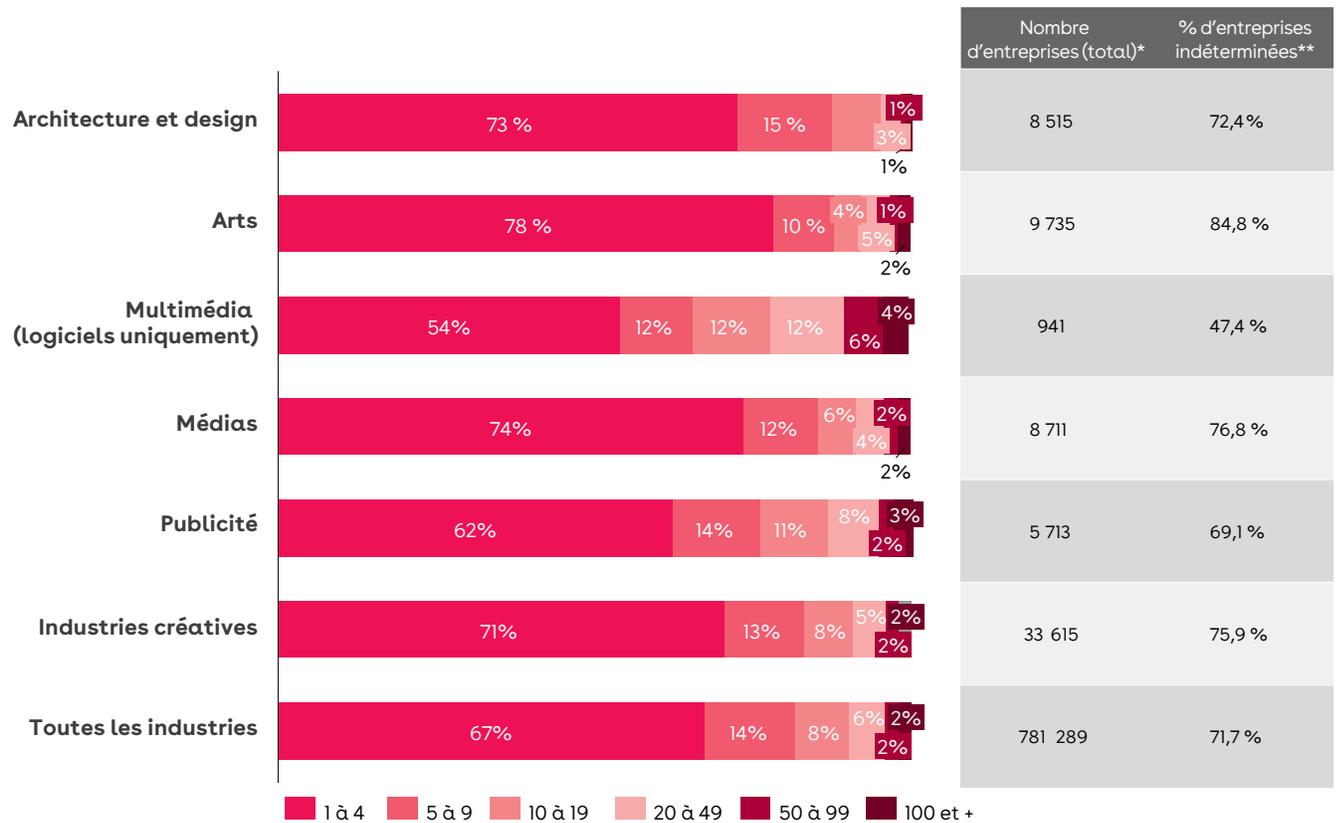
Remarques : L'emploi inclut les travailleurs à temps plein, les travailleurs à temps partiel et les travailleurs autonomes. Ces données permettent d'obtenir une estimation du nombre d'emplois par industrie selon un code SCIAN à 4 chiffres. Dans certains cas, des estimations ont été réalisées afin d'isoler la portion des industries créatives à l'intérieur d'une catégorie.

*Afin d'isoler les composantes « Services d'architecture » (code SCIAN 541310) et « Services d'architecture du paysage » (code SCIAN 541320) de la catégorie Architecture, génie et services connexes (code SCIAN 5413), des estimations ont été réalisées à partir des données du Registre des entreprises et de l'Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail (EERH).

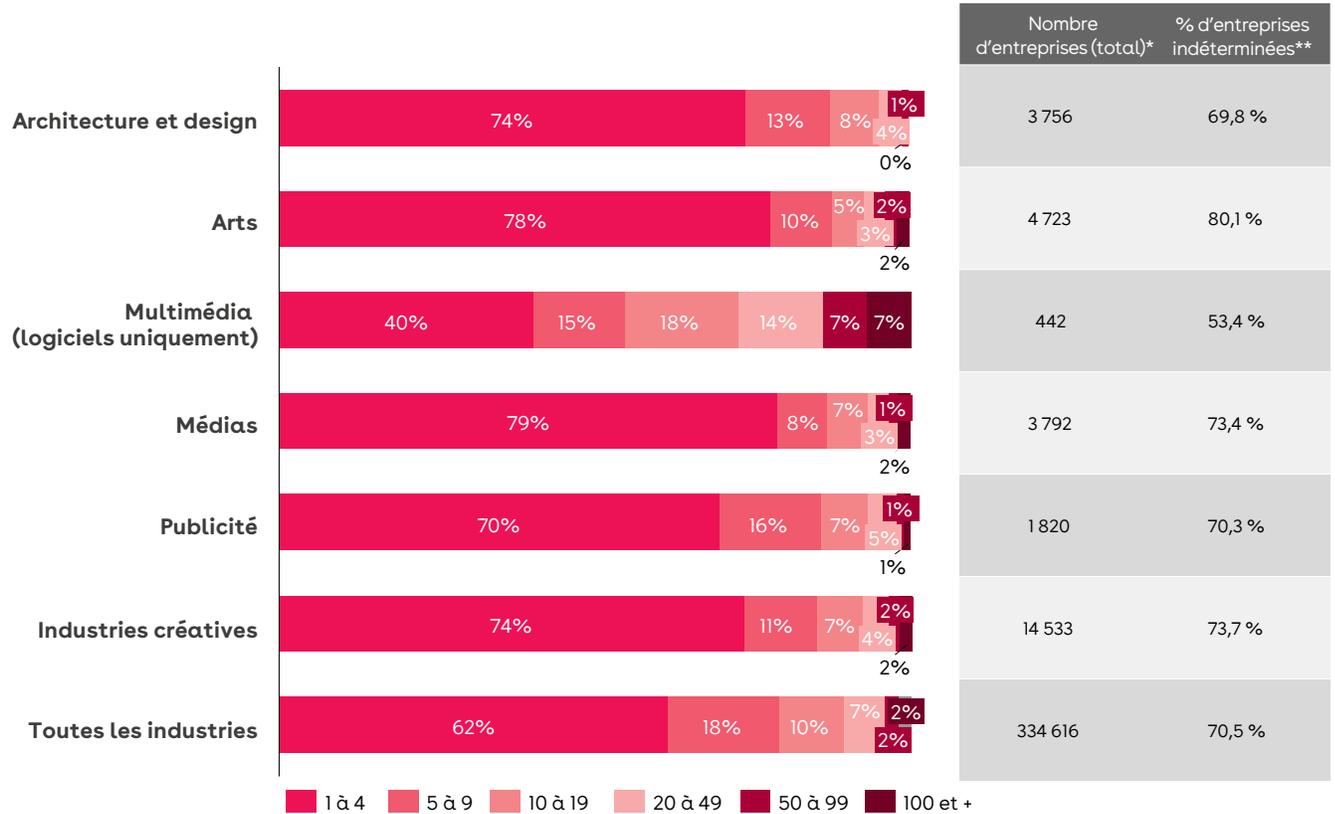
**Estimation basée sur les données de TECHNOCompétences.

***Afin d'isoler la portion « radiodiffusion et télédiffusion par Internet et les sites portails de recherche (code SCIAN 519130) de la catégorie « Autres services d'information (code SCIAN 5191), les données du Registre des entreprises et de l'Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail (EERH) ont été utilisées.

Graphique 5.2 - Structure des entreprises créatives de la RMR de Toronto, par tranches d'effectifs
(En nombre d'entreprises et % ; juin 2018)



Graphique 5.3 - Structure des entreprises créatives de la RMR de Vancouver, par tranches d'effectifs
(En nombre d'entreprises et % ; juin 2018)



Annexe 6 — Comparaisons nord-américaines

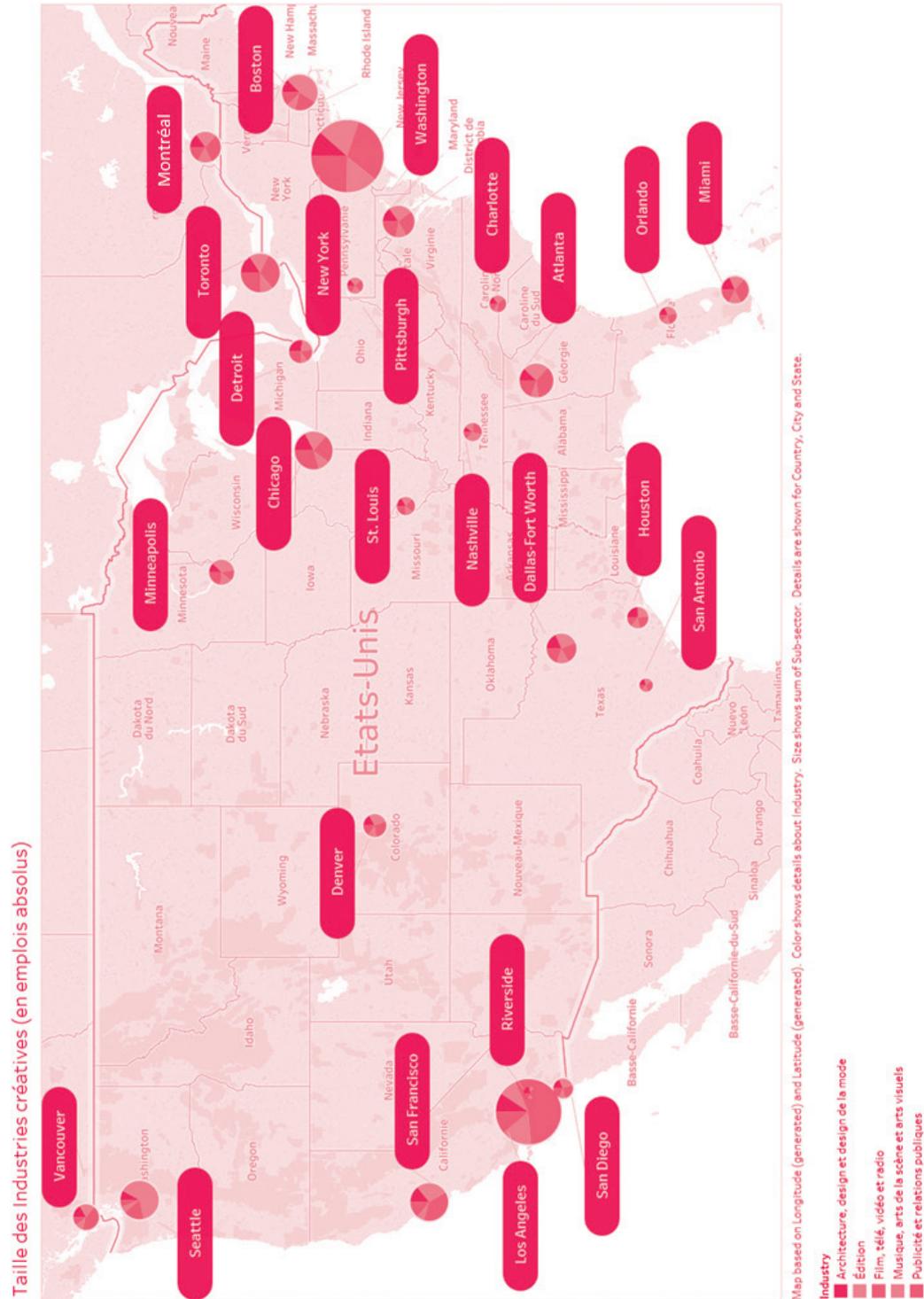
Tableau 6.1 - INTENSITÉ DES INDUSTRIES CRÉATIVES DANS 25 MÉTROPOLIS NORD-AMÉRICAINES
(nombre d'emplois dans les industries créatives en % de l'emploi total ; 2012 et 2017 ou dernière année disponible)

Métropole	Intensité des industries créatives		Nombre d'emplois (en milliers)		TCAC
	2012	2017	2012	2017*	2012-2017
1 - Seattle	4,9 %	5,1 %	78,6	98,1	3,2 %
2 - Los Angeles	4,8 %	4,8 %	251,4	284,4	2,1 %
3 - San Francisco	3,9 %	4,2 %	78,5	94,6	6,4 %
4 - Vancouver	3,5 %	3,9 %	36,0	43,3	3,8 %
5 - Toronto	3,8 %	3,9 %	94,1	100,7	1,4 %
6 - New York	3,9 %	3,8 %	315,4	348,7	2,5 %
7 - Montréal	3,5 %	3,5 %	59,4	62,6	1,1 %
8 - Boston	2,9 %	3,2 %	67,5	84,4	3,8 %
9 - Atlanta	2,6 %	3,0 %	58,5	76,0	5,4 %
10 - Nashville	2,6 %	2,5 %	19,6	21,7	3,5 %
11 - Denver	2,4 %	2,4 %	29,3	34,6	3,4 %
12 - Minneapolis	2,4 %	2,2 %	40,8	41,3	0,3 %
13 - Chicago	2,1 %	2,1 %	86,7	95,2	2,4 %
14 - Washington	2,2 %	2,1 %	63,9	66,4	0,5 %
15 - Miami	2,0 %	2,0 %	43,2	49,1	2,6 %
16 - Detroit	n.d.	1,9 %	n.d.	35,3	n.d.
17 - San Diego	2,0 %	1,8 %	26,1	25,5	-0,5 %
18 - Orlando	n.d.	1,7 %	n.d.	20,0	n.d.
19 - Dallas	1,9 %	1,7 %	54,3	58,7	1,3 %
20 - Charlotte	n.d.	1,7 %	n.d.	18,2	n.d.
21 - St. Louis	1,6 %	1,7 %	20,1	21,8	1,6 %
22 - Pittsburgh	n.d.	1,5 %	n.d.	16,7	n.d.
23 - San Antonio	n.d.	1,2 %	n.d.	11,7	n.d.
24 - Houston	1,0 %	1,0 %	26,7	29,5	2,5 %
25 - Riverside	0,7 %	0,8 %	8,9	10,9	4,2 %

Sources : US Bureau of Labor Statistics (BLS); Statistique Canada, analyse KPMG.

*Certaines données de sous-secteurs ont été estimées.

Graphique 6.2 - NOMBRE D'EMPLOIS DANS LES INDUSTRIES CRÉATIVES, PAR MÉTROPOLE ET SOUS-SECTEUR DES INDUSTRIES CRÉATIVES



Sources : US Bureau of Labor Statistics (BLS), Statistique Canada, analyse KPMG.

Remarque : La taille des bulles est représentative du nombre d'emplois total, en valeur absolue, alors que la ventilation représente la répartition sectorielle.

Tableau 6.3 - TAUX DE CROISSANCE ANNUALISÉ COMPOSÉ DE L'EMPLOI, PAR MÉTROPOLE ET SOUS-SECTEUR DES INDUSTRIES CRÉATIVES

Légende

Décroissance de 2% et plus

Décroissance entre 0 et 2%

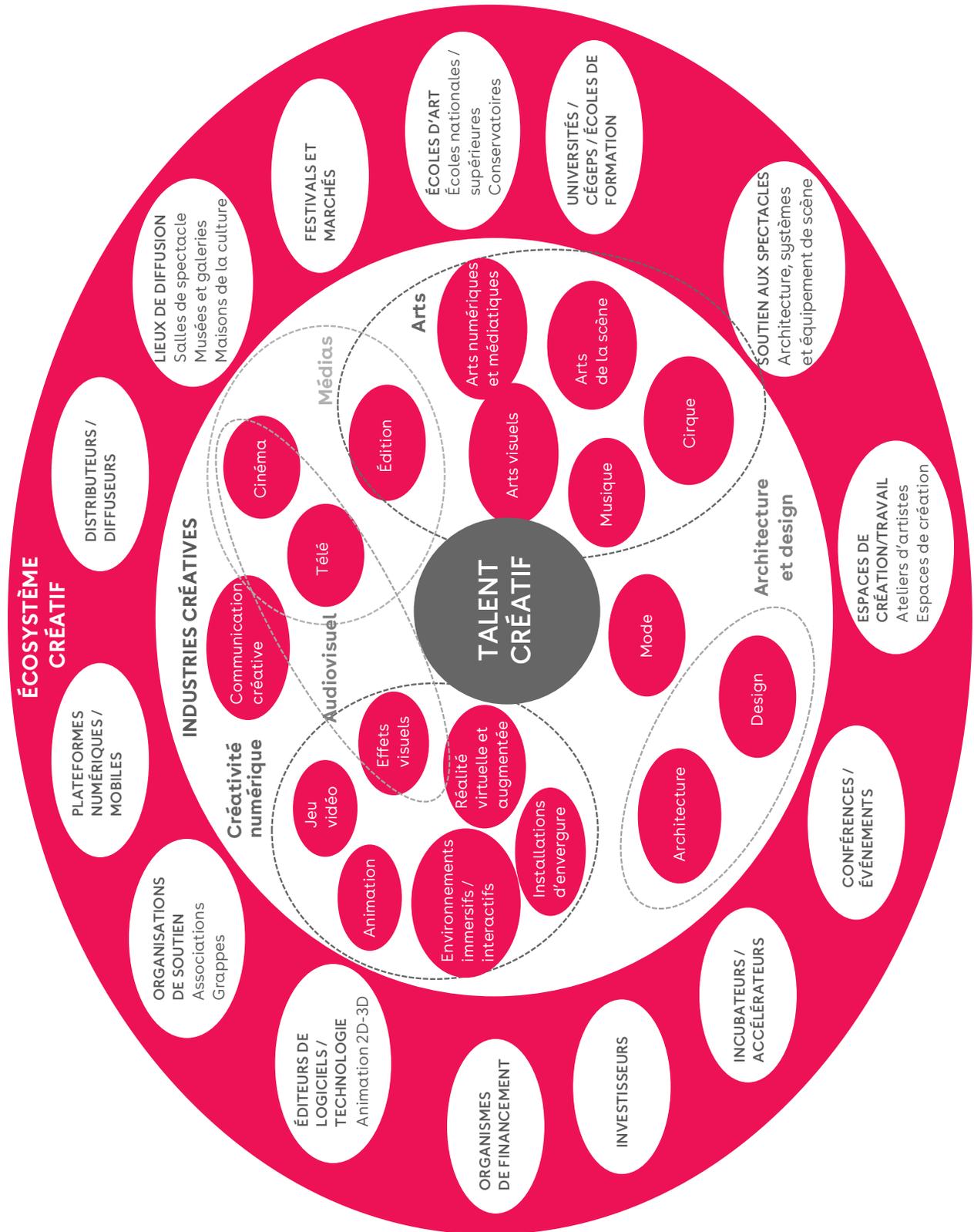
Croissance entre 0 et 2%

Croissance de 2% et plus

Ville	Édition	Musique, arts de la scène et arts visuels	Publicité et relations publiques	Architecture, design et design de la mode	Film, télé, vidéo et radio
Atlanta	0,0 %	4,3 %	3,9 %	6,5 %	11,2 %
Boston	1,4 %	3,9 %	3,1 %	2,9 %	13,6 %
Chicago	-2,8 %	4,3 %	4,2 %	3,6 %	3,3 %
Dallas	-0,7 %	2,8 %	-0,8 %	4,7 %	2,4 %
Denver	0,6 %	9,4 %	2,3 %	8,6 %	2,1 %
Houston	1,8 %	0,9 %	1,8 %	4,9 %	2,6 %
Los Angeles	2,8 %	6,1 %	1,0 %	3,8 %	1,0 %
Miami	0,6 %	5,1 %	0,5 %	5,4 %	2,5 %
Minneapolis	-3,1 %	5,6 %	2,3 %	3,0 %	-0,9 %
Montréal	0,1 %	1,0 %	2,3 %	0,5 %	1,4 %
Nashville	1,2 %	6,7 %	6,5 %	1,2 %	0,9 %
New York	-1,7 %	3,0 %	5,3 %	4,1 %	2,6 %
Riverside	-1,4 %	10,8 %	4,6 %	8,2 %	1,9 %
San Diego	-2,2 %	4,2 %	0,0 %	0,2 %	-1,3 %
San Francisco	3,0 %	-7,3 %	3,5 %	6,2 %	14,8 %
Seattle	2,2 %	3,0 %	0,6 %	4,8 %	8,7 %
St. Louis	-2,7 %	5,4 %	1,9 %	2,4 %	2,9 %
Toronto	-4,4 %	0,6 %	4,7 %	0,5 %	3,3 %
Vancouver	-3,7 %	2,3 %	3,4 %	1,1 %	11,0 %
Washington	-2,6 %	2,9 %	1,3 %	0,5 %	2,3 %

2012-2017 (ou dernière année disponible)

Annexe 7 — Écosystème des industries créatives



Annexe 8 — Écosystème de la créativité numérique



Chambre de commerce du Montréal métropolitain

380, rue Saint-Antoine Ouest, bureau 6000, Montréal (Québec) H2Y 3X7

T 514 871-4000 F 514 871-1255

ccmm.ca

