

POUR UN FINANCEMENT DE L'AUDIOVISUEL ADAPTÉ AUX DÉFIS DU FUTUR

Mémoire présenté par

Xn Québec, l'Association des producteurs d'expériences
numériques

Dans le cadre des consultations du Groupe de travail sur
l'avenir de l'audiovisuel au Québec

Table des matières

Sommaire exécutif.....	2
Introduction.....	3
Qui est Xn Québec?.....	3
Portrait de l'industrie.....	5
Empreinte et perspectives économiques.....	5
L'exportation comme moteur de croissance.....	6
Développement et services : un savant équilibre.....	6
Des défis qui perdurent.....	7
Stimuler les meilleures idées et soutenir la production de contenus porteurs.....	7
Une approche souple du financement pour un écosystème en transformation.....	8
Un partage du risque pour favoriser l'innovation.....	8
L'exemple du Programme pour les producteurs d'expériences numériques.....	9
Des mesures de soutien pour les entreprises émergentes, les modèles alternatifs et le prototypage.....	10
Favoriser le maillage et la circulation des idées.....	10
Miser sur la créativité numérique pour rejoindre les jeunes.....	11
Exploitation et diffusion des contenus.....	11
Financement d'impact de projets à fort potentiel de succès.....	12
Soutien à la commercialisation.....	12
Exportation et rayonnement à l'international.....	13
Attractivité et développement de marchés.....	13
Pour une marque « Québec » forte.....	14
Conclusion.....	14
Bibliographie.....	16

Sommaire exécutif

Xn Québec rassemble les producteur·rice·s d'expériences numériques du Québec. Avec environ 200 studios membres, l'association représente les intérêts de l'industrie auprès des gouvernements et des autres acteurs stratégiques, provoque des rencontres et fait rayonner l'excellence de la créativité numérique. Notre objectif est de créer les conditions favorables à la réalisation du plein potentiel d'innovation, culturel et économique de nos membres.

Les membres de Xn Québec sont des studios et des professionnel·le·s qui utilisent la technologie comme matière première afin de créer des projets techno-créatifs qui combinent plusieurs disciplines. Nos membres sont agiles, inclusif·ve·s, incarnent le nouveau visage de l'entrepreneuriat culturel, et innovent constamment en termes de modèles d'affaires, de formats et de collaborations. Quant à leur présence à l'international, elle est indissociable de leur succès.

Les thématiques mises de l'avant par le GTAAQ rejoignent certains des enjeux de notre secteur, c'est pourquoi nous saisissons l'occasion de mettre de l'avant quelques recommandations en lien avec certaines de ces thématiques.

Afin de protéger la réputation de vivier de talents créatifs du Québec, il est essentiel de poser des gestes concrets pour stimuler l'émergence des meilleures idées et le soutien aux projets à fort potentiel. Nous proposons d'adapter les programmes de financement pour tenir compte des transformations de l'écosystème et préconisons une approche qui ne soit pas restreinte par les technologies, formats, médiums, supports ou canaux préconisés, mais où les projets seraient évalués selon leurs qualités créatives et leur potentiel de générer des retombées. Il demeure toutefois crucial, dans l'immédiat, de mettre en place davantage de mesures spécifiques pour soutenir les types de productions historiquement sous-financées.

Nous proposons également des mesures favorisant l'innovation à travers un partage du risque entre les institutions et les entreprises (financement de stratégies d'entreprises ou de portefeuilles de projets, mesures de soutien pour les modèles alternatifs et le prototypage), ainsi que grâce à une meilleure circulation des idées.

Il ne suffit pas de réunir les conditions favorables au développement de contenus de haute qualité : encore faut-il que ces contenus atteignent les publics et suscitent l'engagement. Nous recommandons de prioriser le financement d'impact de projets à fort potentiel de succès, tout en concevant les barèmes et critères, notamment en matière de revenus potentiels, afin de s'adapter aux spécificités de chaque sous-secteur. Pour favoriser un meilleur rayonnement des projets, nous recommandons aussi d'implanter un meilleur soutien à leur commercialisation, par exemple à l'aide de mesures fiscales.

Enfin, pour maximiser l'exportation et le rayonnement international, nous recommandons d'implanter davantage de mesures de financement de l'intelligence d'affaires, de renforcer les rôles et d'augmenter les budgets des représentations du Québec à l'étranger, de soutenir les initiatives visant à structurer les réseaux de distribution, de maintenir et bonifier les crédits d'impôts et de miser sur une marque « Québec » forte pour mieux promouvoir nos industries créatives sur la scène mondiale.

Introduction

Xn Québec milite depuis longtemps pour une modernisation du système de financement de l'industrie audiovisuelle québécoise. C'est donc avec enthousiasme que nous avons accueilli l'annonce de la création d'un groupe de travail dédié à l'avenir de l'audiovisuel au Québec.

Bien que l'on pense spontanément au cinéma et à la télévision en évoquant l'audiovisuel, les thématiques mises de l'avant par le groupe de travail nous interpellent et rejoignent certains des enjeux de notre secteur, c'est-à-dire celui de la production d'expériences numériques. Dans le contexte de transformation technologique et culturelle actuel, il nous semble essentiel de saisir cette occasion pour faire entendre la voix de notre écosystème, en valoriser les forces uniques et exposer les défis auxquels il est confronté.

Notre objectif est de proposer des mesures concrètes pour encourager l'émergence de contenus de haute qualité, innovants et pertinents, indépendamment des supports, médiums ou formats choisis par les créateurs. Nous souhaitons également explorer des pistes pour garantir l'accessibilité et la valorisation de ces contenus, tant au Québec qu'à l'international, contribuant ainsi à renforcer la réputation d'excellence et de créativité du Québec sur la scène mondiale.

Après une brève présentation de notre organisation et du secteur que nous représentons, nous offrirons des pistes de réponses à certaines des questions posées par le Groupe de travail pour l'avenir de l'audiovisuel dans le cadre de son processus de consultation en nous penchant plus spécifiquement sur les axes suivants :

- Stimuler la création et l'émergence des meilleurs talents, idées et histoires
- Soutenir la production de contenus variés de qualité
- Favoriser la diffusion et l'exploitation des contenus afin de les rendre accessibles pour tous les publics et écrans
- Stimuler l'exportation et favoriser le rayonnement des contenus et des talents québécois sur les marchés internationaux.

Qui est Xn Québec?

Xn Québec (anciennement le Regroupement des producteurs multimédias) est un organisme à but non lucratif fondé en 2000 pour représenter les producteur·rice·s du secteur de l'interactif et du multimédia, qui vivait à l'époque ses premiers balbutiements. Au fil des ans, l'industrie a connu un essor remarquable et s'est considérablement transformée, avec notamment le développement de nouvelles technologies, l'émergence de secteurs d'activités entiers, la transformation des modèles d'affaires et la mondialisation toujours croissante de la culture.

En 2018, une démarche de repositionnement a permis de préciser le champ d'action de l'association et lui a permis de réitérer sa pertinence en tant qu'acteur majeur du changement et de l'innovation culturelle dans un écosystème en mouvance, en complémentarité avec les autres organismes actifs dans l'industrie de la créativité numérique. Le RPM est alors devenu Xn Québec.

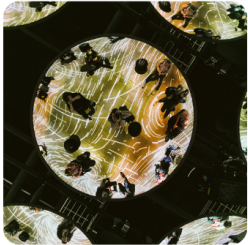
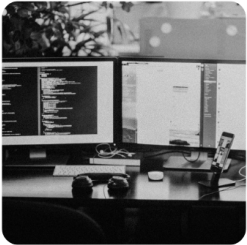
Xn Québec regroupe aujourd'hui près de 200 studios et professionnel·le·s faisant partie du secteur de la production d'expériences numériques. L'association représente les intérêts de l'industrie auprès des gouvernements et des autres acteurs stratégiques, provoque des rencontres entre créateur·rice·s et fait rayonner l'excellence de la créativité numérique au Québec et à l'international. Notre objectif est de mettre en place les conditions favorables à la réalisation du plein potentiel d'innovation, culturel et économique de nos membres et de faire rayonner la culture d'excellence qui caractérise le secteur à l'échelle locale, nationale et internationale.

Les réalisations de nos membres — projets en réalité virtuelle, augmentée et mixte, expériences, installations et environnements immersifs et interactifs, expériences interactives pour mobiles, ordinateurs et tablettes, univers sonores et produits interactifs — fascinent et inspirent tout en contribuant à la renommée du Québec à l'international. Xn Québec peut compter sur l'appui de nombreux partenaires issus du domaine privé comme du domaine public.

Portrait de l'industrie

Il convient de mettre en lumière le potentiel stratégique du secteur de la production d'expériences numériques, un secteur en pleine expansion qui contribue significativement à l'économie québécoise. Ce domaine englobe une grande diversité de produits et de services, regroupés en quatre segments majeurs : le **divertissement immersif**, les **installations et projections**, la **production vidéo et sonore**, ainsi que les **technologies et logiciels**.

Ce vaste éventail, présenté de façon plus segmentée dans le tableau qui suit, témoigne de la richesse et de la complexité des savoir-faire québécois en matière de créativité numérique et d'innovation technologique.

Segmentation des produits et services des producteur.ice.s d'expériences numériques			
			
Divertissement immersif	Installations et projections	Production vidéo et balado	Technologies et logiciels
- Conception d'espaces virtuels - Contenu interactif en réalité virtuelle ou mixte - Expositions et expériences immersives - Films 360 - Films en réalité virtuelle	- Éclairage architectural - Installations interactives - Installations muséales - Mapping architectural - Mobiliers - Scénographie augmentée	- Balados - Conception sonore - Contenus interactifs marketing - Contenus vidéo non-linéaires	- Applications ludoéducatives - Applications mobiles - Objets connectés et électroniques - Logiciels - Sites web

Source : Habo et Xn Québec (2024)

Empreinte et perspectives économiques

Le secteur se distingue non seulement par sa diversité, mais aussi par son poids économique croissant. Selon notre plus récent portrait du secteur (1), celui-ci est composé de près de **300 entreprises** et génère près de **4000 emplois**, auxquels s'ajoutent un grand nombre de pigistes qui jouent un rôle clé dans la flexibilité de l'écosystème. Ce réseau d'entrepreneurs et de créateurs constitue un pilier du dynamisme économique et culturel du Québec.

Le secteur est constitué en majorité de **petites structures** avec une moyenne de 27 employés par entreprise, mais avec 70% qui en comptent moins de 15. Cette prédominance de petites structures, bien qu'elle stimule l'innovation et favorise la flexibilité, pose également des défis en matière de ressources et de développement à grande échelle. En effet, les petites entreprises sont plus nombreuses à identifier l'accès au financement, qu'il soit privé ou gouvernemental, comme un défi majeur.

Fait intéressant, alors qu'on pourrait imaginer ce secteur, axé sur l'innovation, principalement composé de jeunes entreprises, **près de la moitié des entreprises compte plus de 15 ans d'existence**. Cela témoigne d'une résilience et d'une capacité d'innovation exceptionnelles, beaucoup ayant su transformer radicalement leurs activités au fil du temps pour saisir de nouvelles opportunités et se positionner à l'avant-garde des tendances.

Les projections économiques sont prometteuses pour l'avenir du secteur. D'ici 2025, les revenus de celui-ci devraient atteindre **711 millions de dollars**, soit une augmentation notable par rapport aux **496 millions de dollars** enregistrés en 2022, ce qui représente une **croissance annuelle projetée de 12,7 %**. Parmi les différents sous-secteurs, celui du divertissement immersif se démarque particulièrement avec un fort potentiel de croissance, illustrant l'attractivité de ce type de produits et services tant sur le marché québécois qu'international.

L'exportation comme moteur de croissance

La capacité d'exportation du secteur et son attractivité sur les marchés internationaux est remarquable. Le Québec jouit d'un statut de pionnier et d'une réputation d'excellence en matière de créativité numérique qui joue sans contredit en sa faveur. Actuellement, **52 % des revenus** du secteur proviennent de l'extérieur du Canada, **40 %** du marché québécois, et **8 %** du reste du Canada. Cette orientation vers l'international reflète la reconnaissance mondiale de l'expertise québécoise dans la production d'expériences numériques.

Les exportations du secteur sont en constante augmentation, avec une **croissance annuelle prévisionnelle de 14 %** entre 2022 et 2025, ce qui montre la capacité des entreprises québécoises à s'imposer dans un environnement global compétitif. Toutefois, cette dynamique exportatrice n'est pas sans défis, notamment pour les petites entreprises qui, souvent, exportent **sans intermédiaire** (près de **70 % des entreprises**), ce qui rend la gestion de la croissance internationale plus complexe, surtout dans un secteur où les structures de distribution sont encore embryonnaires comparativement aux autres secteurs des industries culturelles et créatives.

Développement et services : un savant équilibre

Bien que la prospérité du secteur se soit initialement construite sur une dynamique de service, le développement de **propriétés intellectuelles** (PI) s'impose de plus en plus comme un levier clé de l'innovation et de la compétitivité. Actuellement, **81 % des entreprises** développent leurs propres produits ou projets, ce qui témoigne d'un fort potentiel de création de valeur. Toutefois, malgré cette innovation, le secteur reste encore largement dépendant des services, qui représentaient **près de 80 % des revenus** en 2022.

Considérant la rareté des programmes de financement public soutenant le développement de projets dans plusieurs sous-secteurs de la créativité numérique en pleine expansion (divertissement immersif, balados, etc.), le modèle d'affaires d'une majorité d'entreprises repose notamment sur l'utilisation des profits issus des activités de services pour financer le développement de projets propriétaires.

La commercialisation des propriétés intellectuelles en créativité numérique demeure complexe, notamment pour le divertissement immersif, où le **développement d'un produit peut prendre jusqu'à un an et demi**. Dans l'ensemble des sous-secteurs représentés par Xn Québec, le cycle moyen de développement des produits s'étend sur **10 mois**, ce qui souligne les investissements

en temps et en ressources nécessaires pour innover dans cette industrie. Il s'agit d'un des défis majeurs du secteur, auquel le nouveau programme pour les Producteurs d'expérience numérique de la SODEC contribue à répondre, en permettant à certaines entreprises de s'appuyer sur des assises solides pour donner une nouvelle impulsion au développement de PI. Toutefois, ce ne sont pas tous les sous-secteurs de la production d'expériences numériques qui sont admissibles à ce programme. Par ailleurs, parmi la cinquantaine d'entreprises ayant soumis un projet lors de la première édition du programme, seules 17 ont bénéficié du financement.

Des défis qui perdurent

En dépit de perspectives prometteuses, les entreprises du secteur font face à plusieurs défis. Parmi les plus importants figurent le développement et l'exploitation des propriétés intellectuelles, le développement de partenariats structurants (notamment intersectoriels), la formation continue, ainsi que l'accès à une fine intelligence d'affaires, tous essentiels pour soutenir la croissance et la compétitivité des entreprises à l'échelle mondiale. Le développement durable, une question que Xn Québec a particulièrement à cœur, sera également au centre des réflexions des prochaines années.

Les entreprises québécoises sont confrontées à des enjeux spécifiques en phase de commercialisation, que ce soit en matière de croissance des marchés, de rayonnement international ou de développement géographique. Le soutien du gouvernement pourrait jouer un rôle clé pour aider ces entreprises à franchir ces obstacles, notamment en facilitant leur accès à des financements ciblés, en renforçant les réseaux de partenariats à l'échelle internationale, et en aidant à mieux exploiter la PI pour maximiser les retombées économiques.

Ainsi, bien que le secteur de la production d'expériences numériques soit en pleine expansion et représente un levier de croissance et de rayonnement culturel majeur pour le Québec, il requiert un soutien accru afin de surmonter les défis inhérents à sa structure et à sa nature hautement compétitive sur le marché international.

Stimuler les meilleures idées et soutenir la production de contenus porteurs

Si le Québec souhaite préserver sa réputation de vivier de talents créatifs dans le domaine de l'audiovisuel, il est essentiel de poser des gestes concrets pour stimuler l'émergence des meilleures idées et le soutien aux projets à fort potentiel, peu importe le support, le médium ou le format dans lesquels ces projets s'incarnent.

Nous identifions plusieurs pistes d'action pour encourager une culture d'innovation et d'excellence, axée sur la créativité et la capacité à faire émerger des récits porteurs. Les mesures proposées visent à faire émerger et à soutenir des productions de haute qualité, répondant aux attentes des publics et ayant le potentiel de rayonner tant au Québec qu'à l'international. L'objectif est de permettre aux entreprises locales de rivaliser avec les plus grands acteurs mondiaux et d'ainsi renforcer la visibilité et la reconnaissance de notre créativité sur la scène internationale.

Une approche souple du financement pour un écosystème en transformation

Au cours des dernières décennies, le secteur de l'audiovisuel a connu une transformation continue, intégrant de nouveaux médias, modes de diffusion et même des secteurs d'activité entiers. Cependant, les bailleurs de fonds manquent souvent d'agilité organisationnelle pour s'adapter en temps réel à ces avancées technologiques (2). Les programmes de financement les mieux établis demeurent souvent rigides quant aux technologies, supports, médias et canaux de diffusion admissibles, limitant ainsi les possibilités de soutien pour les productions non linéaires, interactives, in situ ou audio. Pourtant, ces formats connaissent un engouement croissant du public, s'inscrivent dans des modèles d'affaires prometteurs et offrent une occasion unique d'encourager l'exploration de nouvelles écritures et le développement de talents.

Il est essentiel d'adapter les programmes de financement existants pour tenir compte des transformations de l'écosystème, afin d'assurer leur pertinence à long terme. Nous préconisons donc **l'adoption d'une approche de financement plus «agnostique»**, qui ne soit pas restreinte par les technologies, formats, médiums, supports ou canaux préconisés, mais où les projets seraient évalués selon leurs qualités créatives et leur potentiel de générer des retombées.

Il est notamment essentiel de reconnaître la place grandissante occupée par les espaces de diffusion de contenu non traditionnels, qu'ils soient numériques ou in situ, qui permettent à de nouveaux publics de découvrir des contenus québécois ou qui rejoignent différemment les publics existants. Dans cette même optique, il est crucial de privilégier des outils et des structures suffisamment flexibles pour accueillir l'innovation et s'adapter facilement aux changements dans les habitudes des publics, plutôt que de se contenter de réagir aux évolutions, souvent avec un retard difficile à rattraper.

Si une approche de financement entièrement agnostique nous semble une piste prometteuse à moyen terme, il demeure toutefois crucial, dans l'immédiat, de mettre en place davantage de mesures spécifiques pour soutenir les types de productions historiquement sous-financées, comme le divertissement immersif (3) ou le balado (4). Il est essentiel de réduire l'écart significatif avec des secteurs tels que la télévision et le cinéma, qui ont bénéficié de décennies de soutien étatique massif, leur permettant de s'établir et de prospérer. En revanche, les secteurs de la création numérique restent insuffisamment financés malgré leur popularité croissante auprès des publics. Le programme de soutien aux Producteurs d'expériences numériques, lancé par la SODEC en 2023 dans le cadre de la Stratégie pour l'essor de la créativité numérique en culture, est un pas dans la bonne direction et son renouvellement est essentiel pour permettre à notre secteur de continuer d'innover. Dans la prochaine section, nous expliquerons plus en détail en quoi ce programme pourrait servir d'exemple pour le financement de l'audiovisuel plus largement.

Un partage du risque pour favoriser l'innovation

Le succès du secteur de la production d'expériences numériques repose en grande partie sur sa capacité à innover et à se renouveler constamment. Nous sommes d'avis qu'il serait bénéfique à l'ensemble du secteur audiovisuel d'adopter une posture d'innovation et d'agilité, puisque nombre de modèles ayant fonctionné par le passé semblent avoir atteint leurs limites et que les

habitudes de consommation des publics, en continuelle évolution, exigent une faculté d'adaptation soutenue.

Nous ne saurions passer sous silence le rôle essentiel joué par le studio interactif de l'ONF dans le développement du secteur montréalais de la production d'expériences numériques. En offrant aux entreprises et aux créateur.ice.s un espace unique d'expérimentation, leur permettant de repousser les limites, d'oser l'inédit et d'apprendre de leurs erreurs, cette institution a nourri l'innovation et permis des avancées inestimables. L'annonce de sa fermeture en janvier dernier a suscité consternation et inquiétude dans l'industrie, consciente que sa capacité à innover est cruciale pour préserver sa réputation d'excellence.

Or, l'innovation implique par définition une prise de risque, et les entreprises n'ont pas toutes la même tolérance au risque. Il importe donc de réfléchir à des mesures de soutien permettant cette prise de risques, et force est de constater que le financement par projets, qui est légion dans le secteur de l'audiovisuel, n'est pas toujours adapté à cette nécessité.

C'est pourquoi nous croyons pertinent d'adopter plus souvent une **approche de financement de stratégies d'entreprises, ou de portefeuilles de projets** (*slate financing*), qui donne une plus grande latitude aux entreprises pour expérimenter et faire émerger des idées novatrices. Le nouveau Programme pour les producteurs d'expériences numériques, lancé en 2023 par la SODEC, s'inscrit dans cette approche, et bien qu'il soit encore impossible d'en évaluer les retombées (la première cohorte d'entreprises financées ayant été annoncée en mai), nous sommes enthousiastes quant à sa possibilité de favoriser l'innovation au sein du secteur.

L'exemple du Programme pour les producteurs d'expériences numériques

Nous l'avons mentionné précédemment, le développement de projets innovants en créativité numérique est financé en grande partie par le réinvestissement des profits issus des activités de services des entreprises, notamment en raison d'un accès limité aux subventions publiques. Or, en dépit du dynamisme créatif de notre secteur, il est devenu essentiel de lui donner une impulsion supplémentaire, afin de préserver la culture d'innovation qui le caractérise et la réputation d'excellence internationale du Québec en matière de créativité numérique. Le Programme pour les producteurs d'expériences numériques (PEN) de la SODEC, le premier programme de financement d'une telle envergure pour les entreprises de notre secteur, visait à répondre à ce besoin.

Ce programme soutient les producteurs dans la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise sur deux ans, visant la création et la valorisation d'un catalogue d'œuvres, de contenus, d'expériences ou de produits en créativité numérique reposant sur la propriété intellectuelle québécoise (5). Grâce à une flexibilité qui le distingue des financements par projet, il donne aux entreprises l'espace pour innover, prendre des risques et développer leur stratégie d'affaires.

Pour maximiser les retombées, le montant alloué aux entreprises doit être significatif (avec un plafond fixé à 500 000 \$ par entreprise dans le cas du PEN), ce qui limite nécessairement le nombre de bénéficiaires dans un contexte de ressources limitées. Nous sommes toutefois fermement convaincus que ce type de programme a le potentiel d'agir comme un levier et de bénéficier à l'ensemble de l'écosystème en favorisant l'expérimentation et le développement d'une culture d'innovation pérenne.

Des mesures de soutien pour les entreprises émergentes, les modèles alternatifs et le prototypage

Bien que les barrières à l'entrée de nature matérielle et technologique dans le secteur de l'audiovisuel aient significativement reculé depuis deux décennies grâce à la démocratisation de l'accès à des équipements de production de qualité, des barrières structurelles demeurent, qui complexifient l'accès au financement pour les joueurs émergents ou ne s'inscrivant pas dans les modèles de diffusion ou de distribution traditionnels.

Alors que le modèle d'affaires des diffuseurs traditionnels montre des signes de fatigue, il est par ailleurs impératif d'assouplir les critères des programmes pour permettre d'expérimenter d'autres modèles, même si ceux-ci n'ont pas encore entièrement fait leurs preuves. Il s'agit d'une autre façon pour les subventionneurs de partager les risques et de soutenir l'innovation.

Le Programme pilote pour la création numérique du Fonds des médias du Canada, qui vise à soutenir les créateur·ice·s de contenu numérique en mi-carrière qui produisent des vidéos pour les plateformes de médias sociaux, est un exemple dont il sera intéressant d'analyser les résultats. Cependant, au-delà de ces plateformes, plusieurs autres modèles de diffusion en expansion mériteraient qu'on s'y attarde davantage.

Dans une perspective de gestion optimisée des ressources, il nous semble par ailleurs essentiel de soutenir davantage le **développement de prototypes**. En effet, les projets ne peuvent s'appuyer exclusivement sur des fonds publics. Le financement de prototypes offre aux entreprises un levier concret et persuasif, permettant d'attirer des investisseurs privés, de tester la viabilité du marché et d'évaluer l'intérêt du public. En misant sur ces prototypes, les entreprises disposent d'outils tangibles pour valider leurs concepts et renforcer la crédibilité de leur projet, facilitant ainsi leur passage du développement initial à la commercialisation et augmentant leur potentiel de succès à long terme.

Favoriser le maillage et la circulation des idées

Les multiples sous-secteurs de l'audiovisuel travaillent souvent en silos, alors qu'une **dynamique de collaboration accrue** pourrait favoriser une meilleure circulation des idées et le foisonnement d'une culture d'innovation.

Dans le cadre de la première phase de la Stratégie pour l'essor de la créativité numérique en culture mise en place par le ministère de la Culture et des Communications en 2023, des mesures ont été mises en place pour encourager les initiatives en maillage et favoriser la cohésion, la cohérence et le développement de partenariat au sein du secteur de la créativité numérique, mais également entre ce secteur et les autres secteurs de la culture. Le vaste secteur de l'audiovisuel pourrait certainement bénéficier de mesures similaires, afin de favoriser les synergies et de permettre à des projets novateurs de voir le jour.

Pour les entreprises à fort potentiel économique, en particulier celles dont le modèle d'affaires intègre une forte composante d'innovation technologique, il serait pertinent de créer des conditions propices au **renforcement des liens avec les structures d'investissement privé**, notamment le capital de risque. Cela pourrait passer par des incitatifs et un accompagnement structuré, tant pour les entreprises que pour les investisseurs. Cet accompagnement aiderait les premières dans leur recherche de financement privé, tout en sensibilisant les investisseurs au

potentiel trop souvent méconnu du secteur techno-crétif, favorisant ainsi une compréhension accrue de ses opportunités et de son dynamisme. Nous sommes par ailleurs enthousiastes à l'idée de voir la Banque d'affaires de la SODEC jouer un rôle plus important et croyons que sa bonne compréhension des enjeux spécifiques à notre industrie pourrait lui permettre de mettre en place des pratiques exemplaires en matière d'investissement et de collaboration public-privé.

Miser sur la créativité numérique pour rejoindre les jeunes

Bien que nous prônions une approche plus agnostique en matière de financement, il est clair que tous les types de contenus n'ont pas le même potentiel d'attraction auprès de tous les publics. Si l'on souhaite capter l'attention de groupes socio-démographiques spécifiques, il est essentiel de réfléchir aux formats et canaux de diffusion les mieux adaptés pour les engager.

Ces dernières années, l'exode des jeunes Québécois, qui délaissent les contenus locaux au profit de séries américaines, de youtubeurs français ou de jeux vidéo coréens, suscite de vives inquiétudes chez les décideurs politiques, les diffuseurs et les producteurs·rice·s, qui craignent de perdre leur public dans cet univers mondialisé.

Selon nous, la créativité numérique offre un moyen puissant de reconnecter les jeunes avec la culture québécoise. Natifs du numérique, les enfants et les adolescent·e·s ont souvent une bonne compréhension instinctive des technologies, et sont nombreux à rechercher l'immersion et l'interactivité, qui favorisent à la fois un fort engagement et une plus grande agentivité des publics dans leur rapport aux contenus. De plus, les expériences numériques, encore récentes et en constante évolution, répondent à leur désir de nouveauté et peuvent s'avérer très attractives pour ce public en quête de fraîcheur.

Il serait certainement intéressant de mettre en place des mesures favorisant spécifiquement le développement d'une masse critique de projets numériques destinés aux enfants et aux adolescent·e·s, afin de tester le potentiel de ces productions pour rattacher les jeunes à la culture d'ici.

Exploitation et diffusion des contenus

Il ne suffit pas de réunir les conditions favorables au développement de contenus de haute qualité : encore faut-il que ces contenus atteignent les publics, répondent à leurs attentes et suscitent leur engagement. Dans un contexte de concurrence mondialisée, ce n'est pas une tâche aisée. Cependant, nous ne doutons pas que les contenus québécois, portés par la créativité et le talent qui caractérise l'industrie, peuvent se démarquer, trouver une place de choix et renforcer le sentiment de fierté culturelle des Québécois·es.

Pour y parvenir, il est bien sûr essentiel de soutenir le financement de projets ambitieux, mais aussi d'accorder une **attention accrue au potentiel de succès et aux stratégies de commercialisation** dès les premières étapes d'évaluation des projets. Un appui financier renforcé aux activités de commercialisation, en particulier pour les secteurs dont les écosystèmes de diffusion et de distribution sont encore en développement, serait également une piste prometteuse à explorer.

Financement d'impact de projets à fort potentiel de succès

Les programmes de financement destinés aux entreprises culturelles devraient **accorder une attention accrue aux modèles d'affaires et aux plans d'exploitation et de commercialisation** proposés, en les élevant au rang de critères décisifs. Cette approche permettrait de prioriser le financement d'impact de projets à fort potentiel de succès, plutôt que de «saupoudrer» les enveloppes sur un très grand nombre de projets dont plusieurs peinent à trouver leur public. Un financement plus efficient permettrait d'accorder des enveloppes plus substantielles aux projets à fort potentiel, maximisant ainsi leurs chances de réussite et de visibilité. Cela garantirait également que les ressources financières, en quantité limitée, soient utilisées de manière rigoureuse, dans le but d'assurer un impact réel auprès des publics québécois.

Depuis quelques années, plusieurs programmes exigent l'inclusion d'un plan de découvrabilité, ce qui constitue une base intéressante. Cependant, nous doutons que tous les analystes disposent de l'expertise nécessaire pour évaluer la pertinence des mesures proposées, d'autant plus que les producteur·ice·s ne sont pas toujours des spécialistes dans ce domaine. En outre, au-delà de la découvrabilité, une attention renforcée devrait être accordée aux plans de développement, de commercialisation et de valorisation mis en place par les entreprises. Pour garantir la rigueur de ces évaluations, des expert·e·s spécialisé·e·s possédant une bonne connaissance des réalités de l'industrie devraient systématiquement être intégré·e·s aux comités d'analyse.

Les barèmes et critères d'évaluation, notamment en matière de revenus potentiels et de partenariats de diffusion ou de distribution, devraient par ailleurs être conçus de façon flexible afin de s'adapter aux spécificités de chaque sous-secteur et de ne pas favoriser indûment les uns au détriment des autres. Un exemple de modèle à éviter est celui des programmes du Fonds des médias du Canada pour les médias numériques interactifs, où les projets de divertissement immersif se retrouvent souvent en concurrence directe avec des projets de jeux vidéo. Ce déséquilibre est problématique, car les jeux vidéo bénéficient de dynamiques de marché plus matures et de structures de revenus mieux établies, ce qui leur confère un avantage considérable. Cette compétition inégale crée une situation défavorable pour les projets de divertissement immersif, qui, malgré leur potentiel novateur, peinent à rivaliser pour les mêmes fonds. Une telle approche risque de freiner l'innovation dans des domaines émergents qui nécessitent des mécanismes de soutien mieux adaptés à leurs particularités.

Soutien à la commercialisation

Pour favoriser l'adoption de bonnes pratiques à travers l'industrie et inciter les producteur·ice·s à réfléchir à la commercialisation dès les premières étapes des projets, il pourrait être intéressant de développer des mesures structurantes pour maximiser la circulation des œuvres et leur rentabilité.

Les efforts de commercialisation des entreprises ne bénéficient d'aucun soutien et représentent un investissement considérable, pouvant atteindre jusqu'à 20 % des dépenses des projets dans le secteur de la production numérique. Bien que cette idée ait déjà été soulevée par le passé sans aboutir, nous estimons qu'un crédit d'impôt permettant de rendre admissibles les dépenses en main-d'œuvre liées à la commercialisation des projets serait une solution précieuse, qui agirait comme un levier pour favoriser des retombées accrues, autant du point de vue économique que culturel.

L'accès à des formations et des programmes d'accompagnement pour permettre aux producteur·ice·s de développer les expertises nécessaires à l'intérieur de leurs entreprises pourrait également être une avenue intéressante à envisager.

Exportation et rayonnement à l'international

Comme nous l'avons précédemment souligné, la prospérité du secteur de la production d'expériences numériques repose en grande partie sur ses succès à l'international, avec plus de la moitié des revenus provenant de l'exportation. Le soutien aux efforts de rayonnement et d'exportation des productions nous importe tout particulièrement, et le secteur québécois de la créativité numérique, qui est mondialement reconnu comme un chef de file à l'échelle mondiale, montre qu'il est tout à fait possible pour les entreprises québécoises de se démarquer dans un environnement mondialisé fortement concurrentiel.

Attractivité et développement de marchés

Les sous-secteurs de l'audiovisuel ne partagent pas tous les mêmes conditions en matière de moyens et de structures de distribution, qui jouent un rôle clé dans la réussite sur les marchés internationaux. Une grande partie du secteur de la production d'expériences numériques, par exemple, repose encore sur des modèles de distribution embryonnaires, obligeant de nombreuses entreprises à gérer leur développement à l'international de manière autonome et sans intermédiaire. Ce mode de fonctionnement demande des ressources conséquentes et exige le développement d'une expertise qui s'éloigne du cœur de leur activité, ce qui peut limiter le potentiel de croissance et de commercialisation des œuvres.

Pour maximiser les retombées internationales, un investissement ambitieux est nécessaire pour soutenir les entreprises dans leur expansion mondiale. Cela inclut la mise en place de mesures d'accompagnement pour les aider à se positionner sur des marchés à fort potentiel, ainsi que le financement d'outils d'intelligence d'affaires pour appuyer la prise de décisions stratégiques.

Ce soutien pourrait prendre la forme d'aides financières, par des programmes comme celui d'Aide à l'entrepreneuriat de la SODEC, par exemple, mais aussi d'un accompagnement actif s'appuyant sur les représentations québécoises à l'étranger. Avec un renforcement de leurs ressources, celles-ci pourraient bonifier encore davantage leur rôle facilitateur dans le rayonnement culturel et le développement d'affaires des entreprises québécoises, en appuyant concrètement leurs efforts de démarchage et d'implantation sur les marchés internationaux. En parallèle, soutenir les initiatives visant à structurer les réseaux de distribution serait judicieux pour multiplier les opportunités à long terme et renforcer la compétitivité des entreprises québécoises sur la scène mondiale.

Nous souhaitons par ailleurs souligner le rôle essentiel des crédits d'impôt, notamment le crédit d'impôt remboursable pour la production d'événements ou d'environnements multimédias présentés à l'extérieur du Québec, qui permettent aux entreprises québécoises de la créativité numérique, de se distinguer dans un marché mondial hautement compétitif. Les récents ajustements à d'autres crédits d'impôt ayant contribué de manière significative à l'essor des industries culturelles québécoises laissent à penser que les succès de ces industries pourraient être perçus comme acquis par les décideurs. Dans un contexte où d'autres juridictions adoptent des mesures d'attractivité concurrentielles et où nous ne possédons pas le monopole du talent, cette approche aura presque certainement des effets pervers, qui risquent de se répercuter sur

l'ensemble de l'industrie, bien au-delà des entreprises directement touchées. Pour que le Québec continue d'attirer talents et investissements et conserve sa position de pôle d'innovation reconnu à l'international, le maintien et la bonification de ces mesures s'avèrent indispensables.

Pour une marque « Québec » forte

Malgré les disparités entre les sous-secteurs de l'audiovisuel, nous restons convaincus qu'une approche unifiée est plus puissante qu'une action fragmentée. Au-delà des mesures mentionnées pour consolider l'industrie et favoriser la collaboration entre ses différents secteurs, il serait pertinent de prendre des initiatives visant à consolider l'image du Québec comme producteur de contenu, tous formats et médias confondus. Une identité forte permettrait de promouvoir de façon plus efficace les productions québécoises auprès des acheteurs, des donneurs d'ordre et des publics internationaux.

Certains pays ont commencé à mettre en place des mesures ambitieuses pour promouvoir un rayonnement fort et cohérent de leurs industries créatives. L'exemple de la Korea Content Agency est éloquent. Fondée en 2009, cette société gouvernementale sud-coréenne a pour mandat de stimuler l'innovation et de mener une promotion concertée et cohérente des productions culturelles coréennes sur la scène mondiale. Quand on regarde à quel point la culture coréenne a pris d'assaut l'Occident ces dernières années, du cinéma (*Parasite*) à la télévision (*Squid Game*, *Pachinko*) en passant par la popularité phénoménale des groupes de K-pop (BTS, Girls' Generation), on ne peut que s'incliner devant le succès de cette stratégie. Bien que la réalité québécoise soit fort différente de celle de la Corée du Sud, cette approche souligne le rôle de la culture comme un puissant levier de *soft power* et l'impact que peut avoir une image de marque forte.

Pour quiconque fréquente les événements culturels internationaux, la *French Touch* représente un modèle inspirant. Cette bannière, sous laquelle les industries culturelles et créatives (ICC) françaises de tous secteurs sont promues à l'international, a été lancée par Bpifrance — une banque publique d'investissement comparable à la BDC ou à la banque d'affaires de la SODEC — au début de la relance post-pandémique.

Portée par des entrepreneurs de secteurs variés, allant de la mode au cinéma, en passant par le jeu vidéo, l'édition et la musique, la *French Touch* s'est rapidement imposée comme incontournable, grâce à une image de marque forte et un positionnement assumé. Leur présence dans les événements culturels est remarquée et distinctive, marquée par un sens du style et de l'audace incomparable. S'inspirer de cette approche pour construire une identité culturelle forte pour le Québec, qui le différencierait sur la scène internationale, pourrait renforcer notre compétitivité et notre rayonnement global.

Conclusion

Le secteur des expériences numériques, en tant que composante intégrale de l'industrie audiovisuelle québécoise, joue un rôle crucial dans le rayonnement culturel et économique de notre province. Les questions posées par le Groupe de travail pour l'avenir de l'audiovisuel résonnent profondément avec les enjeux auxquels notre écosystème est confronté.

Dans ce mémoire, Xn Québec a formulé des recommandations ambitieuses pour soutenir une industrie en constante évolution, afin de préserver et renforcer la réputation d'excellence du

Québec. Nos propositions mettent de l'avant la nécessité d'adapter les programmes de financement à la diversité des formats, médiums et technologies, tout en plaçant les modèles d'affaires et le potentiel de retombées au cœur des critères d'évaluation. Nous avons également insisté sur l'importance d'un soutien accru pour les types productions historiquement sous-financées, le partage du risque entre les institutions et les entreprises, et des mesures fiscales adaptées pour optimiser la commercialisation et la diffusion des contenus. Enfin, pour accroître le rayonnement international des projets québécois, nous avons souligné la pertinence de renforcer les ressources dédiées à l'intelligence d'affaires, à la structuration des réseaux de distribution et à la promotion d'une marque « Québec » forte sur les marchés mondiaux.

Xn Québec se tient prêt à collaborer avec les instances gouvernementales et l'ensemble des acteurs de l'industrie pour bâtir un écosystème audiovisuel inclusif, résilient et tourné vers l'avenir. En misant sur une approche flexible, innovante et adaptée aux transformations du secteur, le Québec pourra continuer à se démarquer comme un leader mondial en culture.

Bibliographie

1. Habo & Xn Québec. (2024, Avril). *Portrait et évaluation de l'impact économique du secteur de la production d'expériences numériques au Québec*. Xn Québec.
2. https://www.xnquebec.co/wp-content/uploads/2020/09/Portrait_xn_quebec_2024.pdf
3. Fonds des Médias du Canada, SODEC, & Power to the Pixel. (2014, Octobre). *BAILLEURS DE FONDS EN AUDIOVISUEL ET TRANSMÉDIA : approches, défis et stratégies d'adaptation dans un environnement média en transformation*.
4. Gouvernement du Canada (2022). *Baladodiffuseurs indépendants et propriétaires/copropriétaires de réseaux de baladodiffusion de petite ou moyenne envergure au Canada*. Canada.ca.
<https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/organisation/transparence/gouvernement-ouvert/independants-baladodiffuseurs-proprietaires.html>
5. Habo & Culture Montréal. (2022). *Étude sur le financement du secteur des arts et de la créativité numériques*. Culture Montréal.
https://culturemontreal.ca/app/uploads/2022/05/Culture-Montreal_Rapport-financement_Final.pdf
6. SODEC. (2023). *Aide aux producteurs d'expériences numériques - SODEC*.
<https://sodec.gouv.qc.ca/domaines-d'intervention/numerique/aide-financiere/aide-producteurs-experiences-numeriques/>
7. Korea Creative Content Industry (KOCCA). (2023). *Korea Creative Content Agency Supporting and Promoting the K-Content Business*. Kokka. kokka.kr



POUR UN FINANCEMENT DE L'AUDIOVISUEL ADAPTÉ AUX DÉFIS DU FUTUR

Mémoire présenté par
Xn Québec, l'Association des
producteurs d'expériences
numériques.

Novembre 2024
© Xn Québec

Crédits photo
Merryl B Lavoie