



grafi compétences

Comité sectoriel de main-d'œuvre des
communications graphiques du Québec

ÉTUDE SOUS-SECTORIELLE SUR LES AGENCES DE PUBLICITÉ 2026





Comité sectoriel de main-d'œuvre des
communications graphiques du Québec

101, boul. Roland-Therrien, bureau 510
Longueuil (Québec) J4H 4B9
Téléphone : 514 387-0788

Directeur de projet

Christian Gendron, directeur général, GrafiCompétences

Supervision

Sarah Venne, chargé de projet, GrafiCompétences

Élaboration et réalisation

Raphaël Readman, analyste stratégique
Ruth Bernard, analyste du marché du travail
Catherine Bouffard, analyste du marché du travail
Kiev Ashcroft-Gaudreault, réviseure linguistique

Graphisme

UBÉO

Remerciements

GrafiCompétences remercie la précieuse collaboration
des entreprises qui ont participé à la réalisation de cette étude.

ISBN PDF : 978-2-924458-54-9

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2026
Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada, 2026

La forme masculine est employée dans ce document uniquement pour alléger le texte et n'est en aucun cas
discriminatoire. Toute reproduction à des fins non commerciales est autorisée à condition qu'il y soit mentionné la

Avec la participation financière de :

Québec 

Réalisé en collaboration avec



TABLES DES MATIÈRES

MISE EN CONTEXTE	8
1. MÉTHODOLOGIE.....	9
1.1 Entreprises visées	10
1.2 Professions ciblées.....	11
1.3 Déroulement de l'étude	13
1.3.1 Revue et analyse des données secondaires	13
1.3.2 Collecte de données primaires	13
2. PORTRAIT DE L'INDUSTRIE	19
2.1 Contexte de l'industrie canadienne des agences de publicité	20
2.2 Encadrement des pratiques publicitaires	20
2.3 Indicateurs financiers.....	23
2.3.1 Produit intérieur brut.....	23
2.3.2 Revenus d'exploitation.....	24
2.4 Entreprises	26
2.4.1 Taille des entreprises	27
2.4.2 Répartition géographique	28
3. PORTRAIT DE L'EMPLOI	29
3.1 Emplois.....	30
3.1.1 Emplois salariés et autonomes.....	31
3.2 Professions.....	32
3.3 Conditions de travail	34
3.3.1 Statut d'emploi.....	34
3.3.2 Rémunération	35
4. PORTRAIT DE LA MAIN-D'ŒUVRE	37
4.1 Caractéristiques des travailleurs	38
4.1.1 Genre	38
4.1.2 Âge	39
4.1.3 Niveau de scolarité.....	41
4.1.4 Immigration	42

TABLES DES MATIÈRES

5. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	43
5.1 Création de nouveaux postes.....	44
5.2 Accueil et intégration des employés	44
5.3 Enjeux en ressources humaines.....	44
5.3.1 Acquisition et attraction de candidats	47
5.3.1.2 Postes vacants	50
5.3.1.3 Groupes sous-représentés sur le marché du travail.....	51
5.3.2 Fidélisation et rétention.....	53
5.3.2.1 Roulement.....	53
5.3.2.2 Heures supplémentaires.....	57
5.3.2.3 Départs à la retraite	58
5.4 Mesures facilitantes et pistes d'action	59
5.5 Formation continue et développement des compétences.....	63
5.5.1 Besoins de formation	63
5.5.2 Planification de la formation continue.....	68
5.5.3 Principaux freins au recours à la formation continue.....	69
6. RELÈVE DU SECTEUR : TENDANCES DE FORMATION ET PERSPECTIVES D'EMPLOI	71
6.1 Perspectives d'emploi par profession	72
6.2 Inscription et diplomation dans les programmes de formation menant aux professions du secteur	73
6.2.1 Formations professionnelles.....	73
6.2.2 Formations collégiales.....	74
6.2.3 Formations universitaires.....	78
7. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS.....	81
7.1 Développement des compétences : formation continue et initiale	82
7.2 Soutenir les pratiques RH des entreprises du secteur	82
7.2.1 Recrutement et attractivité.....	82
7.2.2 Politiques internes et gestion des ressources humaines	83
7.2.3 Besoins de repères sectoriels et de transparence.....	83
7.3 Renforcer la collaboration et la concertation sectorielle	83
7.4 Soutenir les entreprises dans leur transition numérique et verte.....	84
RÉFÉRENCES	85

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Activités principales et secondaires des entreprises sondées.....	14
Figure 2	Taille des entreprises sondées.....	15
Figure 3	Taille des entreprises sondées.....	16
Figure 4	Professions présentes dans les agences sondées.....	18
Figure 5	Évolution du PIB au Québec de 2015 à 2024.....	23
Figure 6	Évolution des revenus de l'industrie de la publicité et des services connexes au Québec.....	24
Figure 7	Revenus de l'industrie canadienne selon les produits et services vendus en 2024.....	25
Figure 8	Répartition géographique des établissements au Canada en 2024.....	26
Figure 9	Évolution du nombre d'entreprises, avec et sans employés, au Québec.....	27
Figure 10	Évolution du nombre total d'emplois au Québec.....	30
Figure 11	Évolution du nombre de salariés et de travailleurs autonomes dans le secteur de la publicité, des relations publiques et des services connexes au Québec.....	31
Figure 12	Statut d'emploi, publicité et services connexes au Québec en 2021.....	34
Figure 13	Évolution de la rémunération hebdomadaire moyenne au Québec.....	35
Figure 14	Répartition des travailleurs selon le genre au Québec en 2021.....	38
Figure 15	Répartition des travailleurs selon l'âge au Québec, en 2021.....	40
Figure 16	Diplomation de la main-d'œuvre selon les professions ciblées en 2021.....	41
Figure 17	Part de la main-d'œuvre issue de l'immigration au Québec en 2021.....	42
Figure 18	Principaux défis en matière de ressources humaines pour les trois prochaines années.....	45
Figure 19	Principales difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises sondées.....	47
Figure 20	Niveau de difficulté de recrutement par profession dans les entreprises sondées.....	48
Figure 21	Taux de postes vacants selon le trimestre, T1 2019 à T1 2025.....	50
Figure 22	Présence de la main-d'œuvre sous-représentée sur le marché du travail dans les entreprises sondées.....	51
Figure 23	Présence d'une politique ÉDI dans les agences sondées.....	52
Figure 24	Taux de roulement dans les entreprises sondées.....	53
Figure 25	Principales causes des difficultés de rétention de la main-d'œuvre.....	54
Figure 26	Professions pour lesquelles le roulement est plus élevé dans les agences sondées.....	56
Figure 27	Rémunération des heures supplémentaires travaillées.....	57
Figure 28	Présence d'une politique documentée sur les heures supplémentaires.....	58
Figure 29	Mesures mises en place pour favoriser l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre au sein des agences sondées.....	59
Figure 30	Pratiques à mettre en place d'ici trois ans pour faire face aux défis GRH.....	61
Figure 31	Besoins de formation technique.....	65
Figure 32	Besoins de formation liés à la gestion et aux ressources humaines.....	67
Figure 33	Méthodes de formation pour dispenser la formation à la main-d'œuvre.....	68
Figure 34	Facteurs limitant le recours à la formation.....	69

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Liste d'activités couvertes et des exclusions du code SCIAN à l'étude.....	11
Tableau 2	Professions ciblées par l'étude.....	12
Tableau 3	Fonction des répondants.....	13
Tableau 4	Région administrative du siège social des agences sondées.....	17
Tableau 5	Organismes fédéraux encadrant la publicité au Canada.....	21
Tableau 6	Organismes provinciaux encadrant la publicité au Québec.....	22
Tableau 7	Ventilation des établissements selon le nombre d'employés au Québec en 2024.....	27
Tableau 8	Répartition géographique des établissements au Québec en juin 2024.....	28
Tableau 9	Statistiques des principales professions du secteur au Québec en 2021.....	32
Tableau 10	Salaire horaire par profession au Québec en 2024.....	36
Tableau 11	État d'équilibre de main-d'œuvre par profession, 2025 à 2028.....	72
Tableau 12	Caractéristiques du programme d'études professionnelles.....	74
Tableau 13	Évolution des inscriptions et de la diplomation au DEP en infographie.....	74
Tableau 14	Caractéristiques des programmes d'études collégiales.....	75
Tableau 15	Évolution des inscriptions aux programmes d'études collégiales au Québec.....	76
Tableau 16	Évolution de la diplomation aux programmes d'études collégiales au Québec.....	77
Tableau 17	Disciplines universitaires liées au secteur des agences de publicité au Québec.....	78
Tableau 18	Évolution des inscriptions aux programmes d'études universitaires au Québec.....	79
Tableau 19	Évolution de la diplomation aux programmes d'études universitaires au Québec.....	80

LISTE DES ANNEXES

<u>Annexe 1</u>	Définitions des professions ciblées par l'étude	86
<u>Annexe 2</u>	Correspondance entre les CNP 2016 et 2021.....	88

LEXIQUE

AAPC : Association des agences de publicité du Canada ACA : Association canadienne des annonceurs

ACR : Association canadienne des radiodiffuseurs

A2C : Association des agences de communication créative CCPA : Code canadien des pratiques publicitaires

CNP : Classification nationale des professions

CRTC : Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes ÉDI : Équité, diversité et inclusion

IA : Intelligence artificielle

MSSS : Ministère de la Santé et des Services sociaux NCP : Normes canadiennes de publicité

SCIAN : Système de classification des industries de l'Amérique du Nord

MISE EN CONTEXTE

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec, GrafiCompétences, a pour mission de soutenir activement le développement des compétences et la formation de la main-d'œuvre dans plusieurs secteurs économiques : l'impression, l'édition, les services de design graphique, les centres de service aux entreprises, la fabrication de produits en papier transformé, la fabrication d'enseignes et la publicité par affichage.

Depuis 2024, GrafiCompétences élargit son champ d'action en intégrant un nouveau sous-secteur : les agences de publicité (SCIAN 541810). Afin de mieux comprendre les réalités de ce sous-secteur, il souhaite mener une étude visant à dresser un portrait actuel de la situation et à analyser les enjeux ainsi que les besoins en matière de développement des travailleurs et des entreprises.

Pour ce faire, GrafiCompétences a mandaté le Groupe DDM pour réaliser une étude sous-sectorielle sur les agences de publicité. Cette étude propose un portrait détaillé et prospectif de l'industrie et de ses ressources humaines, en mettant en lumière :

- Les caractéristiques des entreprises et de leur main-d'œuvre (professions, nombre d'emplois, scolarité, âge, etc.);
- Les enjeux actuels et émergents en matière de ressources humaines (attraction, recrutement, rétention, formation);
- Les besoins actuels et futurs en compétences, afin d'assurer la vitalité et la compétitivité de l'industrie.

En dressant ce portrait, l'étude vise à soutenir la réflexion stratégique des entreprises, des partenaires institutionnels et des décideurs publics. Elle constitue également un outil de référence pour orienter les actions à entreprendre afin d'assurer la pérennité du secteur et de mieux préparer la relève.



MÉTHODOLOGIE

1



1

Méthodologie

1.1 ENTREPRISES VISÉES

La présente étude cible les entreprises québécoises appartenant au sous-secteur des agences de publicité (SCIAN 541810), selon la définition du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)¹. Toutefois, le SCIAN ne reflète pas toujours bien la diversité actuelle des agences dans un contexte marqué par la transition numérique, la popularité croissante des plateformes de réseaux sociaux et la hausse de la demande pour les services numériques, comme le détaille la section 2.1 du présent rapport. L'écosystème des agences étant en constante évolution, les agences de publicité traditionnelles sont appelées à adapter leurs stratégies et leurs outils.

Plus spécifiquement, le code SCIAN 541810 regroupe les établissements dont l'activité principale consiste à concevoir et diffuser des campagnes publicitaires à travers divers médias, tels que les périodiques et journaux, la radio, la télévision, Internet et d'autres canaux de diffusion. Les agences de publicité sont structurées de manière à offrir une vaste gamme de services, soit directement, soit par le biais de la sous-traitance. Ces services incluent notamment :

- La consultation stratégique en publicité;
- La création publicitaire;
- La gestion de comptes clients;
- La production de matériel publicitaire;
- La planification et l'achat d'espaces publicitaires (dans les médias traditionnels et numériques).



¹ Le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) est un cadre élaboré conjointement par le Canada, les États-Unis et le Mexique afin de fournir une méthode uniforme pour classer et comparer les activités économiques. Chaque code SCIAN correspond à un secteur, un sous-secteur ou une industrie précise, ce qui facilite l'analyse statistique, la production de données et les comparaisons entre les trois pays.

Les exemples d'activités couvertes par le code SCIAN 541810, ainsi que les exclusions applicables, sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1

LISTE D'ACTIVITÉS COUVERTES ET DES EXCLUSIONS DU CODE SCIAN À L'ÉTUDE

Agences de publicité (SCIAN 541810)

Inclusions

- Agence de publicité
- Agence de publicité à service complet
- Agence de services de conseil, en publicité et annonces
- Service de campagne de promotion des ventes

Exclusions

- Acheter de l'espace publicitaire dans les médias et le revendre directement à des agences de publicité ou à différentes compagnies (541830 - Agences d'achat de médias)
- Associations d'entreprises touristique (813910 - Associations de gens d'affaires)
- Créer des campagnes de publipostage (541860 - Publipostage)
- Créer et mettre au point les éléments de messages publicitaires par des procédés de design graphique, sans les diffuser dans les médias (541430 - Services de design graphique)
- Fournir des conseils en marketing (541611 - Services de conseils en gestion administrative et générale)
- Optimisation du moteur de recherche (519290 - Portails de recherche Web et tous les autres services d'information)
- Organismes provinciaux de tourisme (912910 - Autres services des administrations publiques provinciales et territoriales)
- Planification d'événements liés à la publicité (541899 - Tous les autres services liés à la publicité)
- Rédiger des messages publicitaires, sans les diffuser dans les médias (541891 - Distributeurs de publicité par l'objet)
- Vendre du temps ou de l'espace dans des médias pour le compte des propriétaires de ces médias (541840 - Représentants de médias)
- Services de relations publiques (541820)
- Publicité par affichage (541850)
- Services de distribution de matériel publicitaire (541870)

Source : Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada 2022. Version 1.0.

1.2 PROFESSIONS CIBLÉES

On trouve une grande diversité de professions au sein du sous-secteur des agences. L'étude vise les principaux postes clés de l'industrie, qui correspondent aux groupes professionnels de base de la Classification nationale des professions (CNP)², présentés dans le tableau ci-dessous. La définition officielle de chacun, accompagnée d'une liste exhaustive d'exemples d'appellations, est présentée à l'annexe 1. Il convient également de préciser que certaines sources statistiques se réfèrent encore aux codes de la CNP 2016, bien que la version 2021 soit désormais en vigueur. Un tableau de correspondance entre les deux versions est disponible à l'annexe 2.

² La Classification nationale des professions (CNP) est le système de référence utilisé au Canada pour décrire, organiser et classer l'ensemble des professions du marché du travail. Chaque code CNP fournit des renseignements normalisés sur les tâches, les compétences et les exigences associées à une profession, ce qui facilite la collecte et l'analyse de données ainsi que les comparaisons à l'échelle nationale.

Tableau 2

PROFESSIONS CIBLÉES PAR L'ÉTUDE

CNP 2021	Profession	Exemples d'appellations
41402	Agent de développement économique et recherchiste et analyste en marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyste – publicitaire, de données marketing ▪ Spécialiste en analyse de marketing
51111	Auteur, écrivain et rédacteur (sauf techniques)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concepteur-rédacteur ▪ Créateur de contenu ▪ Rédacteur – publicitaire, textes publicitaires, médias, etc. ▪ Spécialiste en contenu Web
52120	Designer graphique et illustrateur concepteur publicitaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créateur de contenu – design graphique ▪ Designer graphique – Internet, multimédia, Web ▪ Directeur de contenu ▪ Stratège de contenu
21234	Développeur et programmeur Web	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développeur – Web, sites Internet ▪ Programmeur – Web
10022	Directeur de la publicité, du marketing et des relations publiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chef – ventes, publicité, publicité média, etc. ▪ Directeur – marketing, ventes, services créatifs, etc. ▪ Gestionnaire de médias sociaux
51120	Producteur, réalisateur, chorégraphe et personnel assimilé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directeur artistique ▪ Producteur – vidéo, image, effets visuels, etc. ▪ Réalisateur scénario et mise en scène ▪ Vidéaste
11202	Professionnel en publicité, en marketing et en relations publiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chargé de projets ▪ Conseiller en communications ▪ Coordonnateur – médias, ventes, marketing numérique, etc. ▪ Gestionnaire de compte publicitaire
52111	Technicien en graphisme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infographiste ▪ Technicien graphiste ▪ Technicien – conception graphique numérique
51110	Réviseur, rédacteur-réviseur et chef du service des nouvelles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chef de la rédaction publicitaire ▪ Directeur – production, édition, rédaction publicitaire ▪ Rédacteur-réviseur

Source : Statistique Canada. Classification nationale des professions (2021). Version 1.0.

1.3 DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE

1.3.1 REVUE ET ANALYSE DES DONNÉES SECONDAIRES

La démarche a débuté avec une recension des données secondaires, axée sur l'état de situation actuelle et son évolution dans les dernières années, afin de présenter un portrait évolutif du secteur. À cet effet, de nombreuses sources de données ont été consultées, notamment Statistique Canada, la Banque de données des statistiques officielles sur le Québec, Québec emploi, l'Inforoute FPT et IBISWorld. Pour les données non accessibles au public, des demandes ont été adressées à divers ministères et établissements d'enseignement. Cette première recension de la littérature a permis de dégager les principaux enjeux et les tendances à approfondir lors de la collecte de données primaires.

1.3.2 COLLECTE DE DONNÉES PRIMAIRES

ENTREVUES

Des entrevues de fond, d'une durée de 30 à 45 minutes, ont été menées auprès d'employeurs d'agences (publicité, Web, numérique) ainsi que d'experts du sous-secteur. Cette étape visait à recueillir des informations de nature qualitative et à déterminer les tendances importantes à quantifier par la suite, afin d'élaborer un questionnaire de sondage en ligne adapté à la réalité du secteur. Plus précisément, elle avait pour but de documenter les enjeux en ressources humaines, d'évaluer la satisfaction à l'égard de l'offre de formation initiale et continue, ainsi que de recueillir des pistes de solutions. Cette étape s'est déroulée de janvier à juin 2025. Au total, dix personnes ont participé aux entrevues de fond.

ENQUÊTE EN LIGNE

Le sondage en ligne s'adressait aux employeurs du secteur des agences. Les thématiques abordées concernaient notamment le profil des professions, la formation initiale et continue de la main-d'œuvre, ainsi que la gestion des ressources humaines. Le questionnaire comptait 28 questions.

Pour atteindre les cibles d'échantillonnage, diverses stratégies de diffusion ont été déployées, notamment des sollicitations par courriel et par téléphone, la publication du sondage dans plusieurs infolettres, ainsi que des publications sur les médias sociaux. Au total, 81 agences ont répondu au sondage. Cet échantillon permet d'estimer les résultats avec une marge d'erreur de 10 % (à un niveau de confiance de 95 %) pour une population de 995 établissements. En se basant plutôt sur le nombre d'établissements, une marge d'erreur de 9 % est obtenue avec un échantillon de 99 établissements, toujours pour une population totale de 995 établissements.

Tableau 3

FONCTION DES RÉPONDANTS

Fonction au sein de l'agence	Proportion (%)
Personnel de ressources humaines	14,8
Présidence, direction générale ou propriétaire	85,2

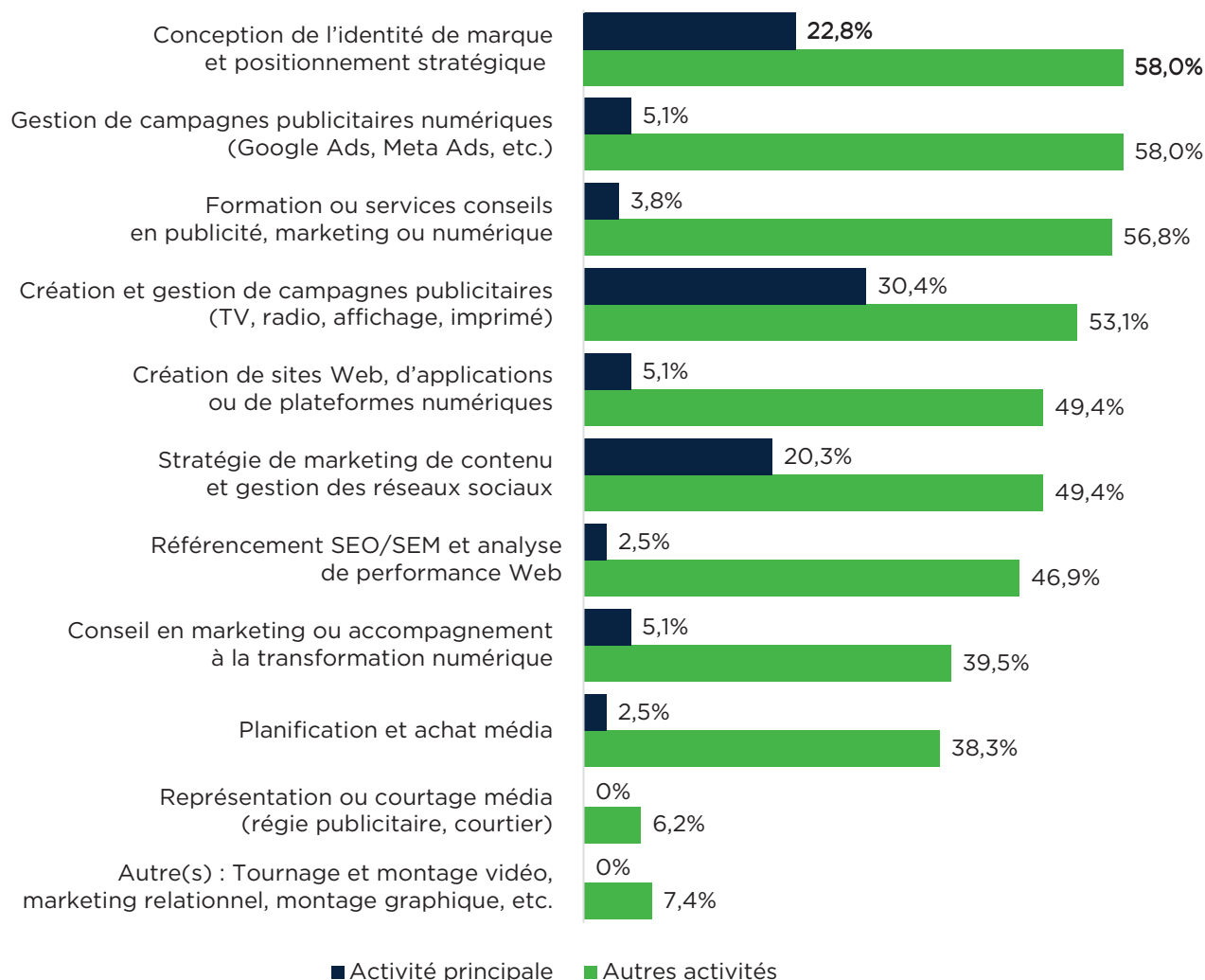
Source : sondage auprès des agences (n = 81)

Les répondants occupaient généralement soit des postes en ressources humaines, soit des postes de haute direction au sein de l'entreprise. En raison de leur position stratégique, ces personnes sont les mieux placées pour témoigner des enjeux de main-d'œuvre et des besoins en matière de développement des compétences au sein de leur entreprise.

FIGURE 1

Activités principales et secondaires des entreprises sondées

La figure 1 présente la répartition des agences sondées selon leur principale activité et les autres services offerts.



Source : sondage auprès des agences (n = 79 et 81)

Parmi les agences sondées, l'expertise principale se concentre sur le développement de concepts publicitaires et la gestion de l'image de marque, ainsi que sur le marketing numérique et les réseaux sociaux :

- Création et gestion de campagnes publicitaires traditionnelles (30,4 %);
- Conception d'identité de marque et positionnement stratégique (22,8 %);
- Stratégie de marketing de contenu et gestion des réseaux sociaux (20,3 %).

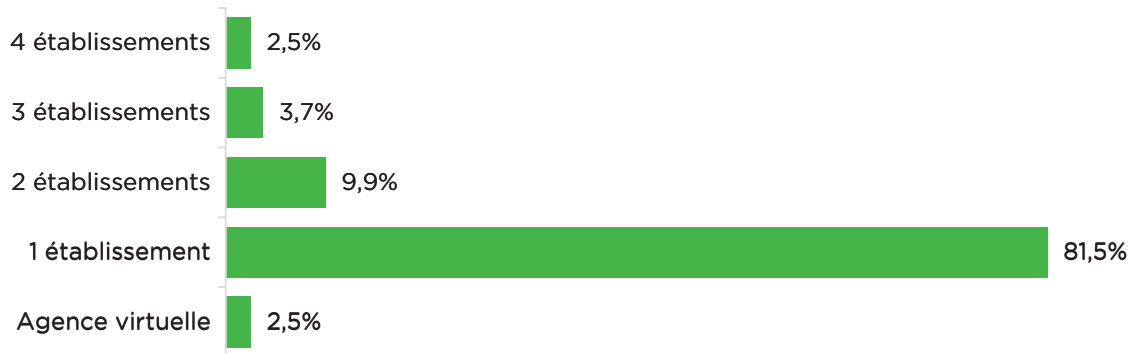
Le secteur se démarque toutefois par une offre de services très diversifiés, largement orientés vers le numérique. Parmi les entreprises sondées, les services numériques (gestion de campagnes en ligne, référencement naturel [SEO], sites Web, marketing de contenu) représentent un complément incontournable. On observe une évolution vers des agences « hybrides », capables d'intégrer stratégie, création et accompagnement numérique.

Portrait des agences ayant participé au sondage en ligne

Au total, 81 agences ont répondu au sondage en ligne. La majorité d'entre elles exploite un seul établissement (81,5 %). Toutefois, 16,0 % des répondants en exploitent plusieurs, de sorte que les 81 répondants représentent un total de 99 établissements³.

FIGURE 2

Taille des entreprises sondées



Source : sondage auprès des agences (n = 81)



³ Bureaux, sièges sociaux, etc.

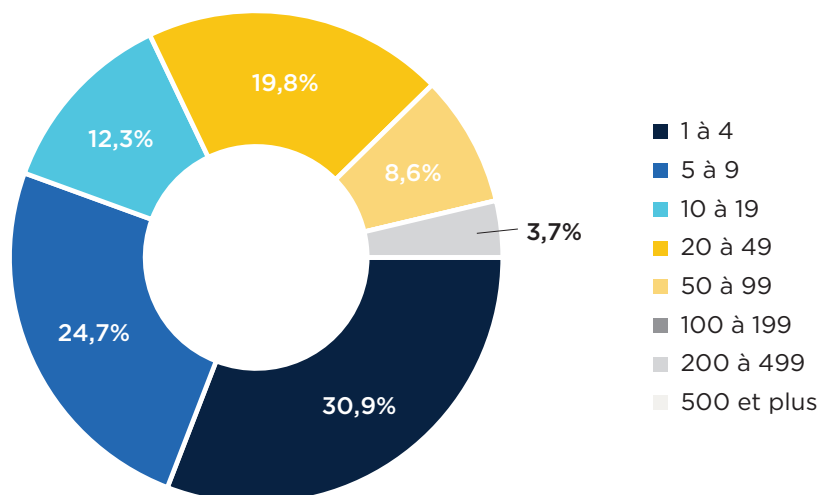
Le sondage en ligne a permis de rejoindre des établissements de tailles variées, un élément essentiel pour refléter les réalités distinctes des entreprises selon leur taille et garantir une représentativité adéquate des résultats.

- Les très petites agences (1 à 4 employés) représentent 57,0 % du secteur, mais seulement 30,9 % des répondants, ce qui traduit une sous-représentation dans l'échantillon.
- Les petites agences (5 à 99 employés) constituent près de deux tiers des répondants (65,4 %). Cette proportion est considérablement supérieure à celle observée dans l'ensemble du secteur, où les petites entreprises représentent 41,8 % des agences au Québec.
- Les agences de moyennes et grandes tailles (100 employés et plus) représentent 3,7 % de l'échantillon, comparativement à 1,2 % dans la population, indiquant une légère surreprésentation des plus grandes structures dans l'étude.
- Au total, 1 560 travailleurs sont représentés par les entreprises sondées.

Cette **sous-représentation relative des très petites entreprises, combinée à la surreprésentation des entreprises de petites, moyennes et grandes tailles**, peut s'expliquer notamment par une plus grande propension des entreprises de plus grande envergure à participer à des enquêtes sectorielles, en raison de leur organisation interne ou de leur capacité à mobiliser des ressources pour répondre à ce type de démarche.

FIGURE 3

Taille des entreprises sondées



Source : sondage auprès des agences (n = 81)

Les sièges sociaux des agences sondées sont majoritairement situés dans la région de Montréal (50,6 %), et de la Capitale-Nationale (11,1 %).

Tableau 4

**RÉGION ADMINISTRATIVE DU SIÈGE SOCIAL
DES AGENCES SONDEES**

Région administrative	Nombre	Répartition (%)
Montréal	41	50,6
Capitale-Nationale	9	11,1
Saguenay-Lac-Saint-Jean	6	7,4
Montérégie	5	6,2
Estrie	4	4,9
Lanaudière	4	4,9
Centre-du-Québec	3	3,7
Chaudière-Appalaches	3	3,7
Laval	2	2,5
Mauricie	2	2,5
Outaouais	2	2,5
Total	81	100,0

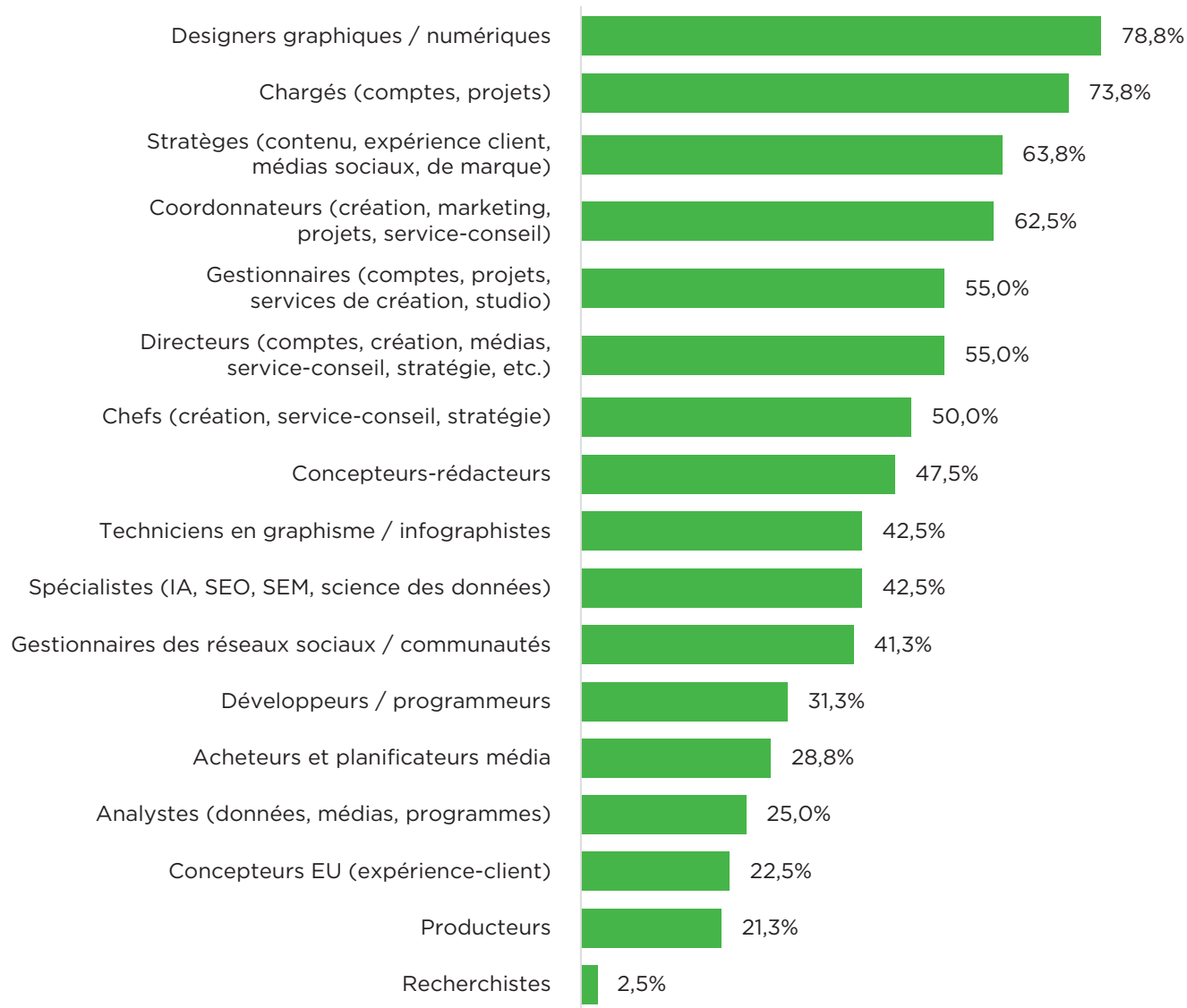
Source : sondage auprès des agences (n = 81)

Professions présentes dans les entreprises sondées

La structure des agences de publicité se répartit généralement en trois grands départements (création, services-conseils et stratégie). On retrouve ainsi des **rôles créatifs, stratégiques et de gestion de projets**. S'y ajoutent des professions numériques et techniques en expansion (référencement naturel [SEO], IA, programmation, médias sociaux), témoignant de l'évolution du secteur vers une intégration accrue des technologies.

FIGURE 4

Professions présentes dans les agences sondées



Source : sondage auprès des agences (n = 80)

PORTRAIT DE L'INDUSTRIE

2



2

Portrait de l'industrie

Cette section propose un aperçu de l'industrie des agences de publicité, en s'appuyant sur des données provenant de sources secondaires telles que Statistique Canada et IBISWorld. Elle commence par une mise en contexte du secteur à l'échelle nationale, puis aborde la réglementation encadrant les pratiques publicitaires, les principaux indicateurs de performance économique, ainsi qu'un aperçu des établissements situés au Québec.

2.1 CONTEXTE DE L'INDUSTRIE CANADIENNE DES AGENCES DE PUBLICITÉ

Selon IBISWorld (2025)⁴, la croissance du secteur canadien des agences de publicité est stimulée par l'essor de la publicité numérique et mobile, une tendance appelée à se maintenir au cours des prochaines années. La hausse de la demande pour des services numériques tend à transformer la nature même des activités publicitaires. La pandémie aurait par ailleurs accéléré la transition numérique dans le secteur, alors que les consommateurs passaient davantage de temps en ligne. Pour rejoindre leurs publics cibles, les entreprises ont réorienté leur budget publicitaire vers les canaux numériques plutôt que traditionnels (télévision, radio, journaux, magazines), ce qui a encouragé les agences de publicité canadiennes à renforcer leurs capacités numériques, notamment en investissant dans l'optimisation de moteurs de recherche (référencement naturel [SEO]), la gestion des réseaux sociaux et l'achat programmatique, afin de fournir des solutions intégrées de marketing en ligne. Les agences sont donc amenées à s'adapter pour demeurer concurrentielles.

De plus, la fragmentation accrue des publics cibles a également contribué à la diversification des canaux de diffusion et des plateformes mobilisées pour maximiser la portée des messages publicitaires. Cette multiplication des points de contact, notamment sur les médias numériques, sociaux et mobiles, a favorisé l'émergence d'agences spécialisées et renforcé la demande pour des services intégrés et hautement personnalisés. Cela entraîne une demande croissante de main-d'œuvre qualifiée, dotée de compétences techniques, notamment en analyse de données et en intelligence artificielle. À cet égard, 67 % des agences canadiennes auraient augmenté leur budget technologique pour maintenir leur compétitivité et stimuler l'innovation en 2023⁵.

Selon Gartner (2024)⁶, les dépenses de marketing des grandes entreprises ont connu un recul de 15 % en 2024. Cela s'inscrit dans un contexte marqué par un ralentissement de l'économie, mais également par des transformations des modes de diffusion et des pratiques dans les médias. Les agences doivent faire davantage avec moins, dans un contexte de multiplication des canaux de diffusion.

Parallèlement, le secteur fait face à une certaine saturation du marché en raison de la croissance du nombre d'agences, ce qui témoigne de la forte demande pour les services publicitaires, mais s'accompagne d'une intensification de la concurrence. Les agences sont ainsi contraintes de se différencier par une offre de services hautement spécialisée afin de maintenir leur position sur le marché. Une tendance à la consolidation s'observe également au sein de l'industrie : de grandes firmes (ex. : WPP, Omnicom et Publicis) procèdent à des fusions et des acquisitions pour accroître leur présence sur le marché canadien et élargir leurs offres de services. Pour les clients, cela se traduit par une offre de services plus complète et une plus grande capacité d'accompagnement stratégique, tandis que pour les agences, cela constitue un moyen de renforcer leur résilience et leur compétitivité face à un environnement économique et technologique en perpétuelle évolution.

2.2 ENCADREMENT DES PRATIQUES PUBLICITAIRES

Les pratiques publicitaires au Canada sont soumises à un ensemble de lois, règlements et codes de conduites qui visent à assurer la transparence, à protéger les consommateurs et à promouvoir des pratiques commerciales éthiques. Cet encadrement repose à la fois sur des organismes publics et sur des instances d'autoréglementation.

⁴ IBISWORLD. « Advertising Agencies in Canada Industry Report », 2025.

⁵ cité dans IBISWorld. « Advertising Agencies in Canada Industry Report », 2024.

⁶ cité dans Francis VAILLES, « Est-ce la fin des agences de pub ? », La Presse (30 novembre 2024).

Tableau 5

ORGANISMES FÉDÉRAUX ENCADRANT LA PUBLICITÉ AU CANADA

Organisation	Mandat
Normes canadiennes de la publicité (NCP) ⁷	<p>Les NCP sont encadrées et appliquées par le Code canadien des pratiques publicitaires (CCPA), le principal outil d'autoréglementation de l'industrie. Le CCPA établit des normes visant à garantir une publicité véridique, juste et responsable, couvrant tous les types de médias (radio, télévision, Internet, etc.). Il encadre plusieurs aspects clés de la publicité, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La publicité destinée aux enfants; ▪ Les allégations trompeuses ou exagérées; ▪ Le respect de la diversité et de l'inclusion dans les messages publicitaires; ▪ La publicité de produits sensibles (aliments, boissons alcoolisées, médicaments, etc.). <p>Les NCP assurent aussi la préapprobation des campagnes publicitaires dans plusieurs secteurs réglementés (aliments, boissons alcoolisées, produits de santé, produits cosmétiques, etc.), afin de vérifier leur conformité aux normes de Santé Canada et aux exigences établies par le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC).</p>
Santé Canada ⁸	<p>Santé Canada encadre la publicité des produits ayant un impact sur la santé publique (aliments, produits du tabac, médicaments, produits de santé naturels, dispositifs médicaux). L'organisme applique des lois fédérales (ex. : Loi concernant la lutte contre le tabagisme, Loi sur les aliments et drogues) et peut interdire ou restreindre la promotion de certains produits lorsque ceux-ci présentent un risque pour la santé publique.</p>
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) ⁹	<p>Le CRTC est un organisme public indépendant qui réglemente la publicité diffusée à la radio, à la télévision et dans les télécommunications. Il supervise les normes de diffusion et s'assure que le contenu, y compris les publicités, respecte les règles en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicité auprès des enfants; ▪ Limites de durée et de fréquence, produits admissibles; ▪ Publicité commerciale. <p>En cas de non-conformité, le CRTC peut imposer des sanctions (amendes, restrictions de diffusion).</p>
Bureau de la concurrence Canada ¹⁰	<p>Le Bureau de la concurrence Canada applique la Loi sur la concurrence, qui interdit les pratiques commerciales trompeuses, y compris la publicité mensongère ou trompeuse. Son mandat de surveillance couvre à la fois les médias traditionnels (télévision, radio, presse) et les plateformes numériques (médias sociaux, publicité ciblée). Il peut imposer des sanctions et mesures correctives en cas de non-conformité, selon les dispositions civiles ou criminelles de cette loi.</p>

⁷ NORMES CANADIENNES DE LA PUBLICITÉ, « Le Code canadien des normes de la publicité », 2019.

⁸ SANTÉ CANADA, « Exigences réglementaires en matière de publicité », 2025.

⁹ CONSEIL DE LA RADIODIFFUSION ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS CANADIENNES. « Publicité à la radio et à la télévision », 2019.

¹⁰ BUREAU DE LA CONCURRENCE CANADA. « Indications fausses ou trompeuses et pratiques commerciales trompeuses », 2024.

Des associations professionnelles, telles que l'Association canadienne des radiodiffuseurs (ACR) et l'Association canadienne des annonceurs (ACA), veillent également à ce que les lignes directrices en matière de réglementation soient respectées. En plus de la réglementation fédérale, l'industrie publicitaire au Québec est soumise à plusieurs instances provinciales qui assurent la protection des consommateurs, de la langue française et de la santé publique.

Tableau 6

ORGANISMES PROVINCIAUX ENCADRANT LA PUBLICITÉ AU QUÉBEC

Organisation	Rôle
Office de protection du consommateur (OPC) ¹¹⁻¹²	<p>L'OPC est un organisme public relevant du gouvernement du Québec. Il veille à ce que les commerçants respectent leurs obligations envers les consommateurs en appliquant la Loi sur la protection du consommateur, laquelle encadre :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La publicité destinée aux enfants (interdite pour les moins de 13 ans); ▪ Certaines pratiques publicitaires interdites; ▪ La publicité dans des secteurs particuliers (crédit, location à long terme, garanties, automobile, voyage).
Office québécois de la langue française (OQLF) ¹³	<p>L'OQLF supervise les obligations linguistiques en matière d'affichage et de publicité commerciale. Les communications doivent être rédigées en français. L'usage d'une autre langue est permis, mais le français doit demeurer prédominant.</p>
Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) ¹⁴⁻¹⁵	<p>Le MSSS veille à la mise en œuvre de la Loi concernant la lutte contre le tabagisme et à son application. Celle-ci encadre notamment la vente, la promotion, la publicité et les lieux d'usage.</p>
Régie des alcools, des courses et des jeux (RACJ) ¹⁶⁻¹⁷	<p>La RACJ est responsable de la délivrance des permis relatifs à l'alcool (fabrication, distribution, possession) et de l'approbation des messages publicitaires concernant les boissons alcoolisées. Le Règlement sur la promotion, la publicité et les programmes éducatifs en matière de boissons alcooliques établit les conditions dans lesquelles ces publicités peuvent être diffusées.</p>

¹¹ OFFICE DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR. « Publicité : ce qui est encadré par la loi », 2025.

¹² OFFICE DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR. « Publicité destinée aux enfants de moins de 13 ans. Guide d'application des articles 248 et 249 Loi sur la protection du consommateur », 2012.

¹³ OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE. « Affichage public et publicité commerciale », 2025.

¹⁴ MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. « Mise en garde du ministre sur la publicité du tabac », dans Loi concernant la lutte contre le tabagisme, 2023.

¹⁵ MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. Stratégie pour un Québec sans tabac 2020-2025, 2020.

¹⁶ RÉGIE DES ALCOOLS, DES COURSES ET DES JEUX. « Promotion et publicité en matière de boissons alcooliques », 2020

¹⁷ Règlement sur la promotion, la publicité et les programmes éducatifs en matière de boissons alcooliques, RLRQ, chapitre P-9.1, r. 6.

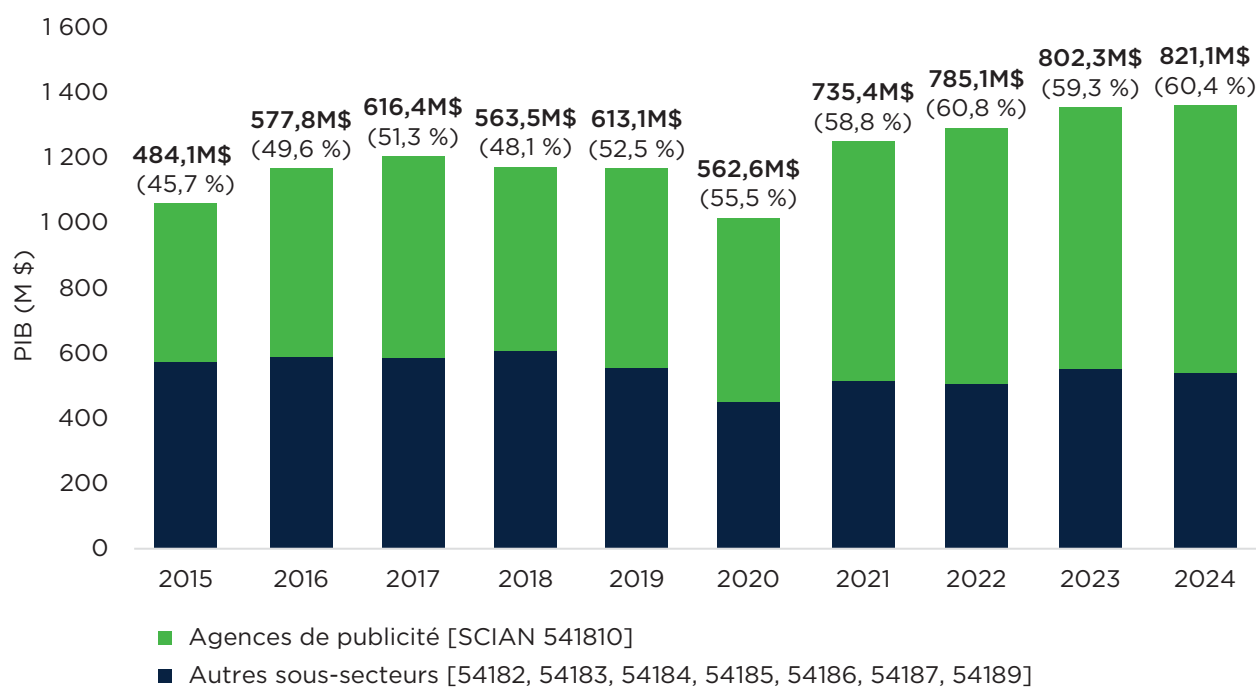
2.3 INDICATEURS FINANCIERS

2.3.1 PRODUIT INTÉRIEUR BRUT

En 2024, le **produit intérieur brut** (PIB) du sous-secteur des agences **était estimé à 821,1 M\$**, soit une croissance de 2,3 % par rapport à 2023. La figure 5 présente l'évolution du PIB du sous-secteur des agences par rapport à celui du secteur de la publicité, des relations publiques et des services connexes (SCIAN 5418) entre 2015 et 2024. Puisque les données annuelles du PIB du sous-secteur des agences de publicité ne sont pas disponibles sur Statistique Canada, il s'agit de valeurs estimées¹⁸. Prendre note que le secteur de la publicité, des relations publiques et des services connexes (SCIAN 5418) regroupe les sous-secteurs suivants : les agences de publicité, les services de relations publiques, les agences d'achat de médias, les représentants de médias, la publicité par affichage, le publipostage, les services de distribution de matériel publicitaire, ainsi que les autres services liés à la publicité (SCIAN 54181 à 54189)¹⁹.

FIGURE 5

Évolution du PIB au Québec de 2015 à 2024



Note : Le PIB est exprimé en dollars enchaînés de 2017.

Source : Statistique Canada. Tableau 36-10-0402-01. Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base, par industrie, province et territoire.

Globalement, le PIB du sous-secteur des agences a connu une croissance annuelle moyenne de 6,7 % sur la période 2015-2024, le PIB estimé passant de 484,1 M\$ en 2015 à 821,1 M\$ en 2024 (+69,6 %). Bien que le PIB ait enregistré un recul en 2020, période marquée par la pandémie de COVID-19, une forte reprise s'est amorcée entre 2020 et 2021 (+30,7 %).

¹⁸ STATISTIQUE CANADA. Tableau 36-10-0402-01 pour le SCIAN 5418. Estimation du PIB pour le SCIAN 54181 par rapport au SCIAN 5418 à partir du nombre d'entreprises (Statistique Canada. Tableaux 33-10-0042-01, 33-10-0039-01, 33-10-0041-01, 33-10-0083-01, 33-10-0037-01, 33-10-0038-01, 33-10-0105-01, 33-10-0106-01, 33-10-0222-01, 33-10-0223-01, 33-10-0304-01, 33-10-0305-01, 33-10-0493-01, 33-10-0494-01, 33-10-0661-01, 33-10-0662-01, 33-10-0806-01 et 33-10-0807-01).

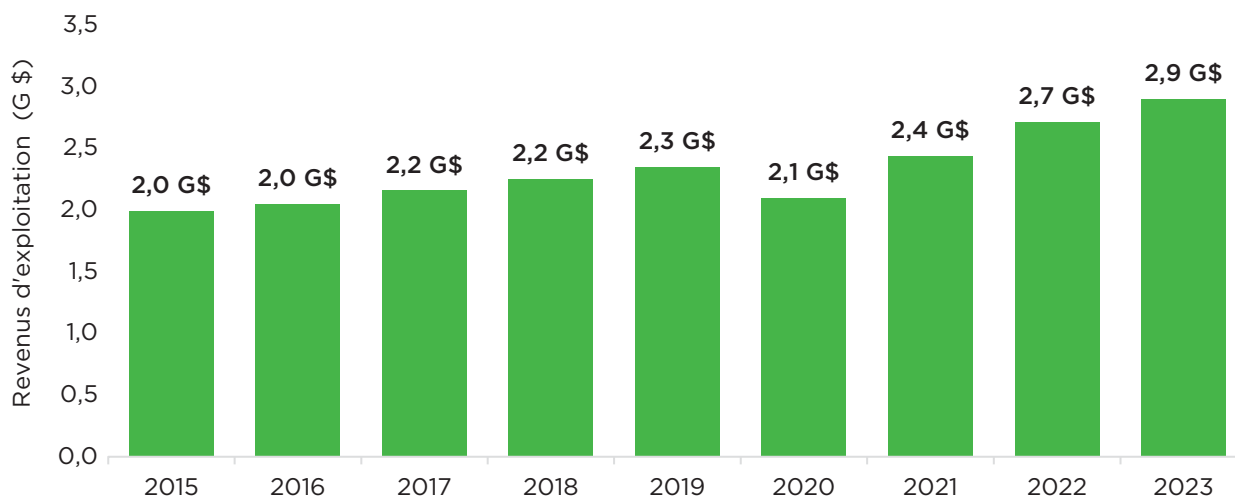
¹⁹ STATISTIQUE CANADA. Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada 2022. Version 1.0.

2.3.2 REVENUS D'EXPLOITATION

Les **revenus d'exploitation** de l'industrie de la publicité et des services connexes (SCIAN 5418) s'élevaient à **2,9 G\$** en 2023, témoignant de la performance financière et de la dynamique de croissance des entreprises de ce secteur. La figure 6 illustre l'évolution de ces revenus au Québec entre 2015 et 2023.

FIGURE 6

Évolution des revenus de l'industrie de la publicité et des services connexes au Québec



Note : Le secteur de la publicité, des relations publiques et des services connexes (SCIAN 5418) regroupe les sous-secteurs 541810 à 541890. Les données présentées incluent donc des sous-secteurs d'activités qui ne font pas directement partie de la population à l'étude, mais qui demeurent intégrés dans les statistiques officielles disponibles.

Source : Statistique Canada. Tableau 21-10-0033-01. Services de publicité et services connexes, statistiques sommaires.

Malgré la pandémie et ses défis, l'industrie s'est distinguée par une reprise marquée, avec une croissance de 29,3 % de ses revenus d'exploitation entre 2020 et 2022. Selon IBISWorld, la progression de l'industrie se poursuit à un rythme plus près des tendances historiques à partir de 2023²⁰.

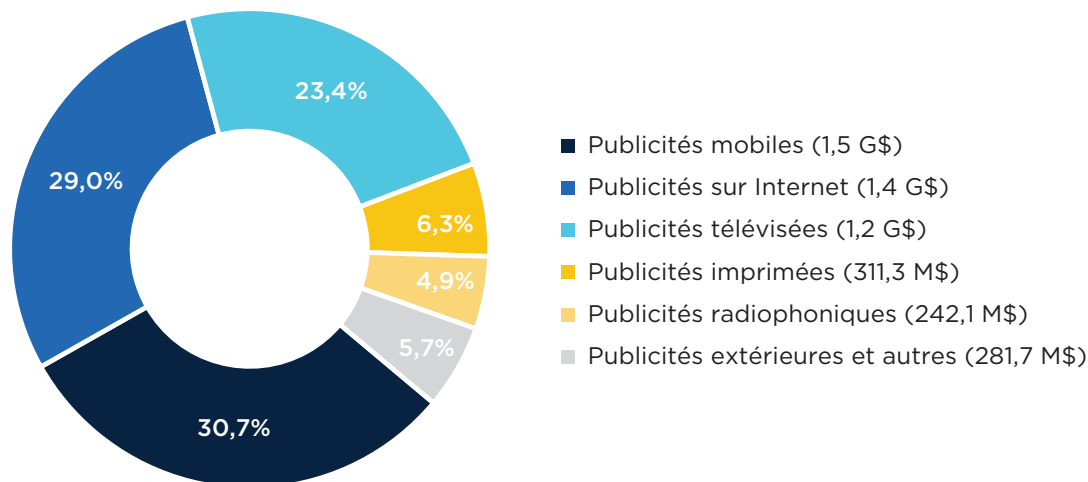
Toujours selon IBISWorld, les revenus du sous-secteur des agences de publicité au Québec se chiffraient à **1,5 milliard de dollars en 2024**, représentant **30,1 % des revenus de l'industrie canadienne**, estimés à 4,9 milliards de dollars²¹. Le Québec se classe ainsi au deuxième rang des provinces et territoires canadiens en matière de revenus générés. La figure 7 présente la répartition des revenus de l'industrie canadienne des agences de publicité selon les produits et services vendus, en 2024.

²⁰ IBISWORLD. Advertising Agencies in Canada, 2024.

²¹ IBISWORLD. Advertising Agencies in Quebec, 2024.

FIGURE 7

Revenus de l'industrie canadienne selon les produits et services vendus en 2024



Source: IBISWorld. Advertising Agencies in Canada, 2024

Selon IBISWorld (2024), la **publicité numérique et mobile** connaît une croissance soutenue, alimentée par l'essor des téléphones intelligents et l'augmentation du temps d'écran des consommateurs, une tendance qui s'est accentuée durant la pandémie²² :

- Les **publicités mobiles**, incluant les fenêtres publicitaires dans les applications et les bannières affichées sur les navigateurs des téléphones intelligents, représentent **30,7 %** des revenus du secteur au Canada. Avec l'augmentation du temps passé sur les appareils mobiles, les entreprises tendent à investir davantage dans ces canaux.
- Les **publicités en ligne**, devenues incontournables pour les entreprises, génèrent **29,0 %** des revenus du secteur. Leur croissance est soutenue par la connectivité Internet et l'essor de l'utilisation des médias numériques. Ce segment englobe diverses stratégies, telles que le référencement (référencement naturel [SEO] et marketing de moteur de recherche [SEM]), la publicité vidéo, les bannières publicitaires, les campagnes sur les réseaux sociaux et les courriels marketing.

Malgré la réduction des abonnements au câble, la **publicité télévisée** représente toujours **23,4 %** des revenus, notamment en raison du coût élevé des créneaux publicitaires. Par ailleurs, la hausse de la diffusion en continu (streaming) a entraîné une légère augmentation de la publicité sur la télévision connectée, renforçant ainsi la croissance des agences de publicité.

Inversement, les **publicités imprimées traditionnelles**, qui représentent seulement **6,3 %** des revenus totaux, reculent au profit des alternatives numériques, plus flexibles et économiques. Elles sont donc privilégiées par les entreprises. Par ailleurs, la demande pour le **segment audio**, représentant **4,9 %** des revenus, connaît aussi une baisse, notamment en raison des restrictions publicitaires imposées à certains réseaux radiophoniques au Canada. Quant aux **publicités extérieures** (mobilier urbain, panneaux d'affichage, etc.), elles constituent **5,7 %** des revenus du secteur.

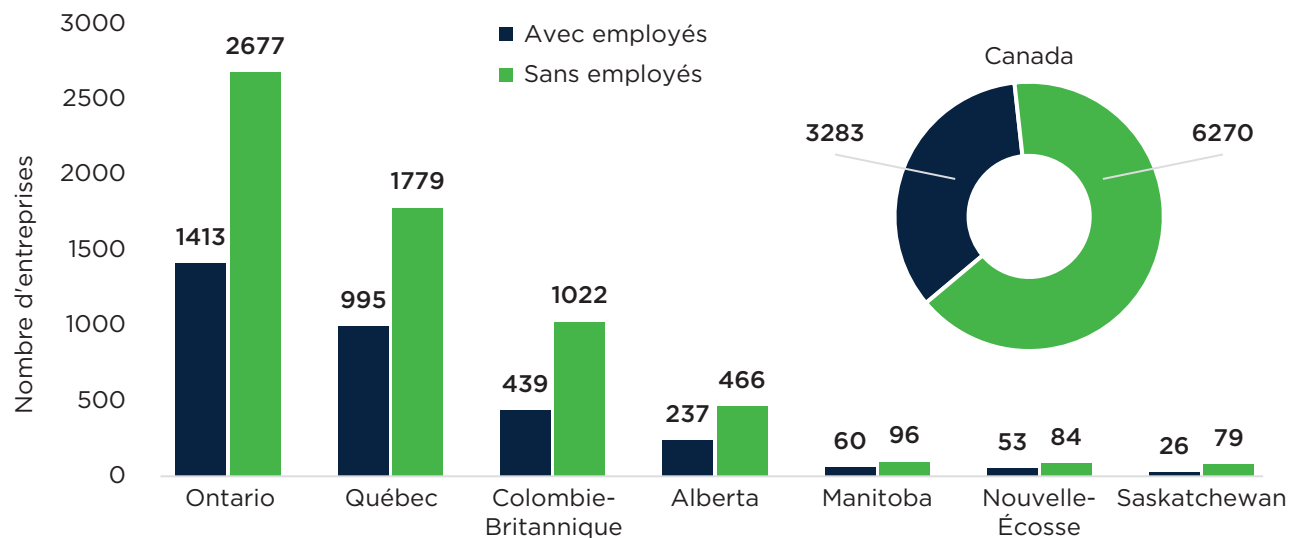
²² IBISWORLD. Advertising Agencies in Canada, 2025.

2.4 ENTREPRISES

En décembre 2024, Statistique Canada recensait **9 553 établissements canadiens** dans le secteur des agences de publicité. Parmi ceux-ci, 3 283 établissements comptaient un ou plusieurs salariés, tandis que 6 270 étaient constitués principalement de travailleurs contractuels, de membres de la famille ou de propriétaires d'entreprise. La figure 8 illustre la répartition géographique des établissements, avec et sans employés, du sous-secteur à l'étude.

FIGURE 8

Répartition géographique des établissements au Canada en 2024



Note : Seuls les territoires et provinces dont le nombre d'établissements s'élève à 100 ou plus sont présentés.

Source : Statistique Canada. Tableaux 33-10-0764-01 et 33-10-0765-01. Nombre d'entreprises canadiennes, avec et sans employés, décembre 2024.

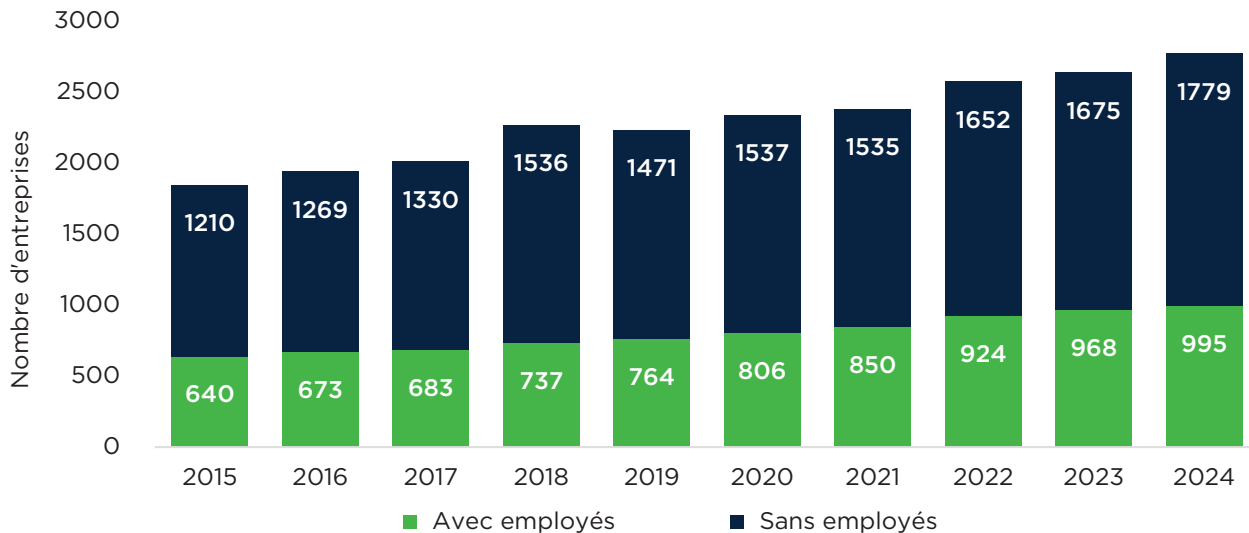
Le Québec se classe au deuxième rang, après l'Ontario, pour le nombre d'établissements, avec un total de **2 774 établissements**, dont 995 avec employés et 1 779 sans employés. Les agences québécoises représentent ainsi **29,0 %** de l'ensemble des établissements canadiens du secteur.

La figure 9 illustre l'évolution, au cours des dix dernières années, du nombre d'établissements québécois, avec et sans employés, dans le sous-secteur des agences de publicité.

- L'industrie québécoise des agences de publicité est **majoritairement composée d'établissements sans employés**. En 2024, ceux-ci représentaient 64,1 % des établissements recensés, tandis que le 35,9 % restant correspondait à des établissements employeurs.
- Entre 2015 et 2024, le nombre d'établissements sans employés a augmenté en moyenne de 4,5 % par an, passant de 1 210 à 1 779 (+47,0 %). Sur la même période, le nombre d'établissements employeurs a progressé en moyenne de 5,0 % par an, passant de 640 à 995 (+55,5 %).

FIGURE 9

Évolution du nombre d'entreprises, avec et sans employés, au Québec



Source : Statistique Canada.²³ Nombre d'entreprises canadiennes, avec et sans employés.

2.4.1 TAILLE DES ENTREPRISES

L'industrie des agences de publicité est majoritairement composée de très petites (1 à 4 employés) et de petites (5 à 99 employés) entreprises : 57,0 % sont des très petites entreprises et 41,8 % sont des petites entreprises. Le tableau 7 présente la répartition des établissements selon le nombre d'employés.

Tableau 7

VENTILATION DES ÉTABLISSEMENTS SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉS AU QUÉBEC EN 2024

	Nombre d'employés								
	1 à 4	5 à 9	10 à 19	20 à 49	50 à 99	100 à 199	200 à 499	500 +	Total
Nombre d'entreprises	567	207	109	81	19	9	3	-	995
Répartition (%)	57,0	20,8	11,0	8,1	1,9	0,9	0,3	-	100,0

Source : Statistique Canada. Tableau 33-10-0764-01. Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, décembre 2024.

²³ Nombre d'entreprises canadiennes, avec et sans employés. 01, 33-10-0223-01, 33-10-0222-01, 33-10-0304-01, 33-10-0305-01, 33-10-0494-01, 33-10-0493-01, 33-10-0662-01, 33-10-0661-01, 33-10-0806-01, 33-10-0807-01, 33-10-0761-01, 33-10-0762-01

2.4.2 RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

Bien que cette industrie soit présente dans l'ensemble des régions administratives, la majorité des établissements se concentrent dans la région de Montréal (42 %), en Montérégie (18 %) et dans la Capitale-Nationale (10 %).

Tableau 8

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES ÉTABLISSEMENTS AU QUÉBEC EN JUIN 2024

Région économique	Établissements		Répartition (%)
	Avec employés	Sans employés	
Montréal	446	684	41,6
Montérégie	162	331	18,1
Capitale-Nationale	102	164	9,8
Laurentides	65	142	7,6
Laval	38	106	5,3
Lanaudière	45	67	4,1
Estrie	31	50	3,0
Chaudière-Appalaches	21	58	2,9
Outaouais	21	33	2,0
Saguenay-Lac-Saint-Jean	23	17	1,5
Mauricie	12	22	1,3
Centre-du-Québec	14	19	1,2
Bas-Saint-Laurent	9	16	0,9
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	1	7	0,3
Abitibi-Témiscamingue	2	5	0,3
Côte-Nord et Nord-du-Québec	4	2	0,2
Ensemble du Québec	996	1723	100,0

Source : Statistique Canada. Tableau personnalisé. Nombre d'emplacements d'entreprises par région économique (Québec), par code SCIAN, juin 2024.

PORTRAIT DE L'EMPLOI

3



3

Portrait de l'emploi

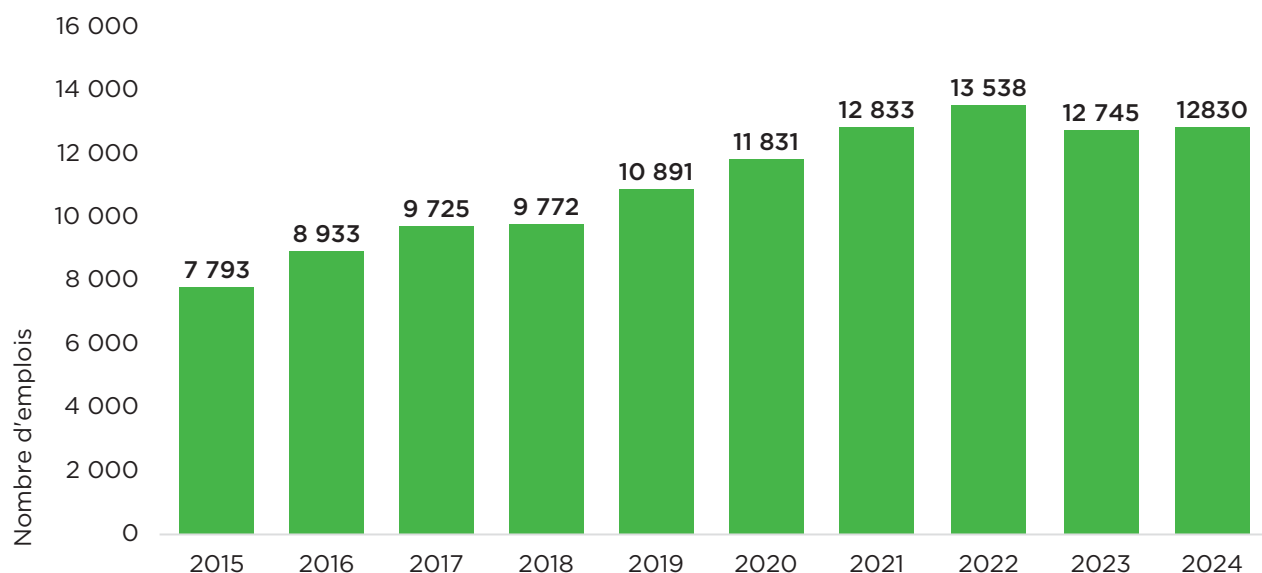
La section suivante dresse le portrait des emplois dans le sous-secteur des agences de publicité au Québec. Elle présente l'évolution du nombre d'emplois, les principales professions exercées, ainsi que les conditions de travail.

3.1 EMPLOIS

En 2024, le **nombre total d'emplois** était estimé à **12 830**. La figure 10 présente l'évolution du nombre total d'emplois du sous-secteur des agences de publicité (SCIAN 541810). Il convient de préciser qu'il s'agit d'estimations, puisque les données précises concernant le nombre d'emplois dans le sous-secteur des agences de publicité ne sont pas disponibles via Statistique Canada.

FIGURE 10

Évolution du nombre total d'emplois au Québec



Note : Les données présentées sont des estimations.

Source : Statistique Canada. Estimation du nombre d'employés du SCIAN 541810 à partir du nombre d'entreprises du SCIAN 5418.²⁴

Le nombre total d'emplois dans les agences de publicité a progressé significativement au Québec entre 2015 et 2024 : il a augmenté en moyenne de 5,9 % par an, passant de 7 793 en 2015 à 12 830 en 2024 (+64,6 %). Selon une autre source de données secondaires (IBISWorld), le nombre de travailleurs du secteur s'élevait à 12 302 en 2024 au Québec²⁵.

²⁴ Tableaux multiples : 33-10-0761-01, 33-10-0762-01, 33-10-0806-01, 33-10-0807-01, 33-10-0662-01, 33-10-0661-01, 33-10-0493-01, 33-10-0494-01, 33-10-0305-01, 33-10-0304-01, 33-10-0223-01, 33-10-0222-01, 33-10-0106-01, 33-10-0105-01, 33-10-0037-01, 33-10-0038-01, 33-10-0083-01, 33-10-0041-01, 33-10-0039-01 et 33-10-0042-01

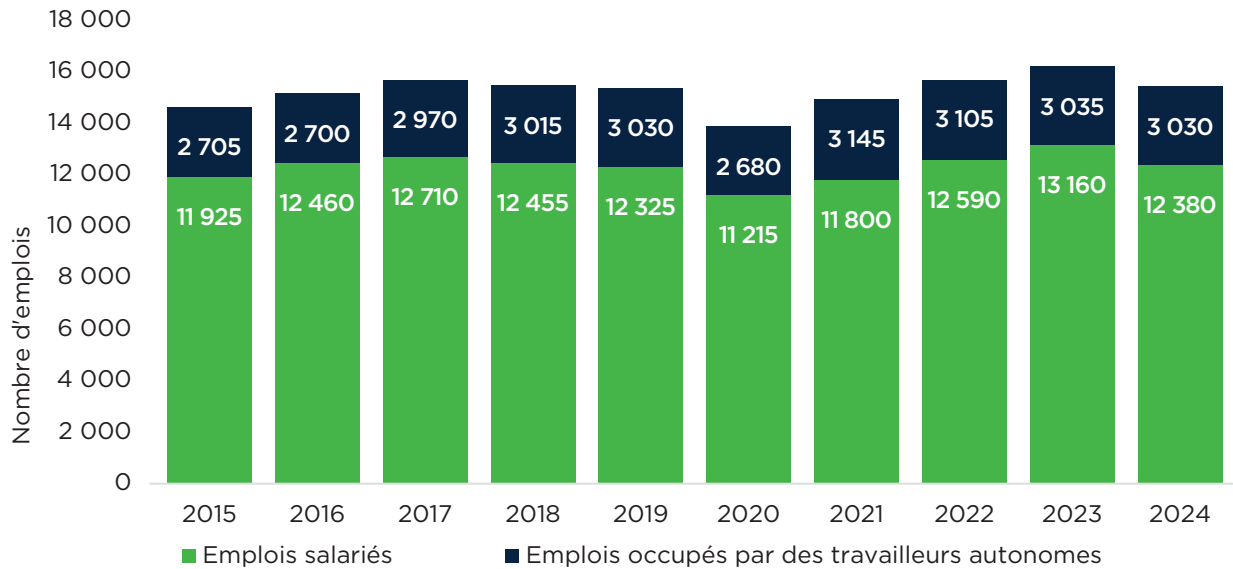
²⁵ IBISWORLD, Advertising Agencies in Quebec Industry Report, 2024.

3.1.1 EMPLOIS SALARIÉS ET AUTONOMES

En 2024, Statistique Canada dénombre un total de 15 410 emplois dans le secteur de la publicité, des relations publiques et des services connexes (SCIAN 5418), dont **12 380 emplois salariés** et **3 030 emplois occupés par des travailleurs autonomes**. La figure 11 présente l'évolution de ces emplois pour le secteur de la publicité et des services connexes (SCIAN 5418), les données pour le sous-secteur à l'étude n'étant pas disponibles.

FIGURE 11

Évolution du nombre de salariés et de travailleurs autonomes dans le secteur de la publicité, des relations publiques et des services connexes au Québec



Source : Statistique Canada. Tableau 36-10-0489-01. Statistiques du travail conformes au Système de comptabilité nationale (SCN), selon la catégorie d'emploi et l'industrie.

Globalement, en dix ans, le nombre total d'emplois dans le secteur a connu une croissance, passant de 14 630 en 2015 à 15 410 en 2024 (+5,3 %), une hausse annuelle moyenne de 0,7 %. Les emplois occupés par les travailleurs autonomes ont augmenté de 12,0 % lors de cette période, tandis que les emplois salariés ont connu une croissance plus modeste (+3,8 %).

3.2 PROFESSIONS

Le sous-secteur des agences de publicité au Québec se caractérise par une diversité de professions, combinant des rôles de gestion et de stratégie, des fonctions créatives et techniques, ainsi que des postes de soutien spécialisés. Cette complémentarité illustre la multidisciplinarité de l'industrie. Puisque les données précises sur la répartition de la population active pour les professions clés du sous-secteur à l'étude ne sont pas disponibles, le tableau 9 présente celles du secteur de la publicité, des relations publiques et des services connexes (SCIAN 5418), qui regroupe les sous-secteurs suivants : agences de publicité, services de relations publiques, agences d'achat de médias, représentants de médias, publicité par affichage, publipostage, services de distribution de matériel publicitaire et autres services liés à la publicité (SCIAN 54181 à 54189).

Tableau 9

STATISTIQUES DES PRINCIPALES PROFESSIONS DU SECTEUR AU QUÉBEC EN 2021

CNP 2021	Profession	Personne en emploi dans le secteur	Répartition dans le secteur (%)	Répartition (% toutes industries confondues)
11202	Professionnel en publicité, en marketing et en relations publiques	4 465	21,1	13,5
10022	Directeur de la publicité, du marketing et des relations publiques	2 340	11,1	14,8
52120	Designer graphique et illustrateur	1 390	6,6	7,2
51120	Producteur, réalisateur, chorégraphe et personnel assimilé	510	2,4	5,0
41402	Agent de développement économique et chercheur et analyste en marketing	500	2,4	6,8
51111	Auteur, écrivain et rédacteur (sauf techniques)	440	2,1	9,1
52111	Technicien en graphisme	410	1,9	6,6
21234	Développeur et programmeur Web	405	1,9	2,8
51110	Réviseur, rédacteur-réviseur et chef du service des nouvelles	150	0,1	3,9

Note : Les données présentées couvrent le secteur de la publicité, des relations publiques et des services connexes (SCIAN 5418).

Source : Statistique Canada. Tableau personnalisé de données du Recensement 2021.

En 2021, la main-d'œuvre du secteur de la publicité et des services connexes se distinguait par une forte concentration de **professionnels en publicité, en marketing et en relations publiques**, représentant plus d'une personne sur cinq dans l'industrie. Ce secteur rassemble ainsi 13,5 % de l'ensemble des travailleurs de ce groupe professionnel, toutes industries confondues.

Les **postes de direction en publicité, marketing et relations publiques** occupaient également une place notable : près de 15 % des effectifs québécois de ce groupe œuvraient dans le secteur, représentant à eux seuls 11,1 % de sa main-d'œuvre.

À l'inverse, certaines professions spécialisées, comme les producteurs et réalisateurs, les **agents de développement économique et analystes en marketing**, ou encore les **techniciens en graphisme**, occupaient une part beaucoup plus marginale de l'emploi.

Enfin, bien que les **auteurs, écrivains et rédacteurs** ne comptent que pour une faible proportion de la main-d'œuvre sectorielle (2,1 %), près d'un travailleur sur dix de ce groupe, toutes industries confondues, exerçait dans le secteur de la publicité et des services connexes.

La **transition numérique** transforme progressivement le profil professionnel des agences, entraînant l'émergence de nouvelles expertises liées à la donnée, à l'intelligence artificielle (IA) et aux technologies de création numérique. Les données disponibles, datant de 2021, gagneront à être mises à jour dans une prochaine édition afin de mieux refléter les changements structurels et les nouvelles dynamiques d'emploi.



3.3 CONDITIONS DE TRAVAIL

3.3.1 STATUT D'EMPLOI

Le statut d'emploi renvoie au lien d'emploi entre l'employé salarié et l'employeur. Un emploi permanent correspond à un poste stable à durée indéterminée, tandis qu'un emploi temporaire désigne une embauche prévue pour une période définie. Cette catégorie regroupe notamment les contrats à durée déterminée ainsi que le travail saisonnier, occasionnel ou journalier²⁶⁻²⁷. Bien que les données spécifiques aux agences de publicité ne soient pas disponibles, la figure 12 illustre la répartition du statut d'emploi dans l'ensemble du secteur de la publicité, des relations publiques et des services connexes (SCIAN 5418) au Québec, en 2021. On y observe que **la grande majorité des emplois (90,9 %) sont de nature permanente**, témoignant d'une relative stabilité de l'emploi dans cette industrie.

FIGURE 12

Statut d'emploi, publicité et services connexes au Québec en 2021



Source : Statistique Canada. Tableau 98-10-0448-01. Groupes d'industries selon la catégorie de travailleur incluant la permanence de l'emploi, la situation d'activité, l'âge et le genre.



²⁶ OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE. « Emploi saisonnier », dans Grand dictionnaire terminologique, 2020.

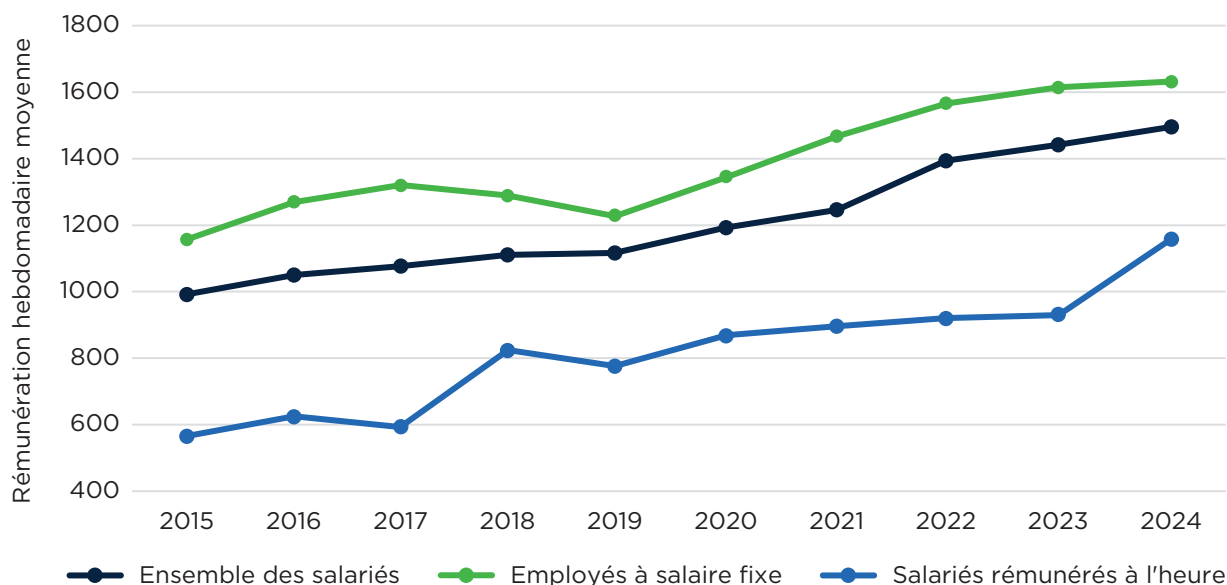
²⁷ ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, « Qu'est-ce que l'emploi temporaire? », 2016.

3.3.2 RÉMUNÉRATION

En 2024, le **salair e hebdomadaire moyen de l'ensemble des salariés**, qu'ils soient à salaire fixe ou rémunérés à l'heure, s'élevait à 1 495,56 \$ au Québec. Les **salariés rémunérés à l'heure** percevaient pour leur part un revenu hebdomadaire moyen de **1 158,35 \$**. La figure 13 illustre l'évolution de cette rémunération dans le secteur de la publicité, des relations publiques et des services connexes (SCIAN 5418), en tenant compte des heures supplémentaires.

FIGURE 13

Évolution de la rémunération hebdomadaire moyenne au Québec



Note : Les données présentées correspondent à la rémunération hebdomadaire moyenne annuelle, calculée à partir de la moyenne des mois disponibles pour chaque année. Comme elles sont provisoires, elles ne couvrent pas systématiquement les 12 mois de l'année. Ainsi, le nombre de mois pris en compte dans le calcul varie d'une année à l'autre. Par exemple, en 2020, les données relatives aux employés à salaire fixe et aux salariés rémunérés à l'heure n'étaient disponibles que pour huit mois. La moyenne présentée pour 2020 repose donc sur ces huit mois et pourrait ne pas refléter fidèlement la réalité annuelle.

Source : Statistique Canada. Tableau 14-10-0203-01. Rémunération hebdomadaire moyenne selon l'industrie, données mensuelles non désaisonnalisées.

Entre 2015 et 2024, la rémunération hebdomadaire moyenne des salariés rémunérés à l'heure a progressé en moyenne de 6,8 % par année, passant de 565,81 \$ en 2015 à 1 158,35 \$ en 2024, une hausse de 105 %.

Le tableau 10 présente le salaire horaire médian des professions ciblées par l'étude pour l'année 2024. Ces données incluent l'ensemble des travailleurs exerçant ces professions, toutes industries confondues²⁸. Généralement, le salaire horaire médian au Québec augmente avec le niveau de scolarité requis pour accéder aux professions ciblées.

²⁸ Les données du titre du groupe professionnel de la CNP représentent les résultats pour l'ensemble des professions incluses dans le groupe professionnel

Tableau 10

SALAIRE HORAIRE PAR PROFESSION AU QUÉBEC EN 2024

Profession	Salaire horaire médian (\$)	Salaire horaire bas (\$)	Salaire horaire haut (\$)
Agent de développement économique et recherchiste et analyste en marketing	40,00	22,86	60,29
Auteur, écrivain et rédacteur (sauf techniques)	36,00	25,00	46,30
Designer graphique et illustrateur	28,00	20,00	50,48
Développeur et programmeur Web	37,36	23,00	52,88
Directeur de la publicité, du marketing et des relations publiques	51,44	28,85	105,77
Producteur, réalisateur, chorégraphe et personnel assimilé	40,00	21,67	55,29
Professionnel en publicité, en marketing et en relations publiques	31,25	21,63	49,45
Professionnel des services-conseils en gestion aux entreprises	40,00	26,44	60,44
Réviseur, rédacteur-réviseur et chef du service des nouvelles	38,00	23,50	51,10
Technicien en graphisme	28,57	20,00	47,98

Source : Gouvernement du Canada. Guichet-Emplois. Informations sur le marché du travail, 2024.

Les professions affichant la plus forte progression salariale sont, en ordre décroissant :

- Directeur de la publicité (76,92 \$);
- Agent de développement économique, recherchiste et analyste en marketing (37,43 \$);
- Professionnel des services-conseils en gestion aux entreprises (34,00 \$);
- Producteur, réalisateur, chorégraphe et personnel assimilé (33,62 \$);
- Designer graphique et illustrateur (30,48 \$).

PORTRAIT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

4



4

Portrait de la main d'œuvre

Grâce à des sources de données publiques, la section suivante brosse un portrait des travailleurs et des chercheurs d'emploi dans les professions composant le secteur des agences de publicité. Elle établit le profil des travailleurs selon différentes caractéristiques : le genre, l'âge, la scolarité et le statut d'immigration.

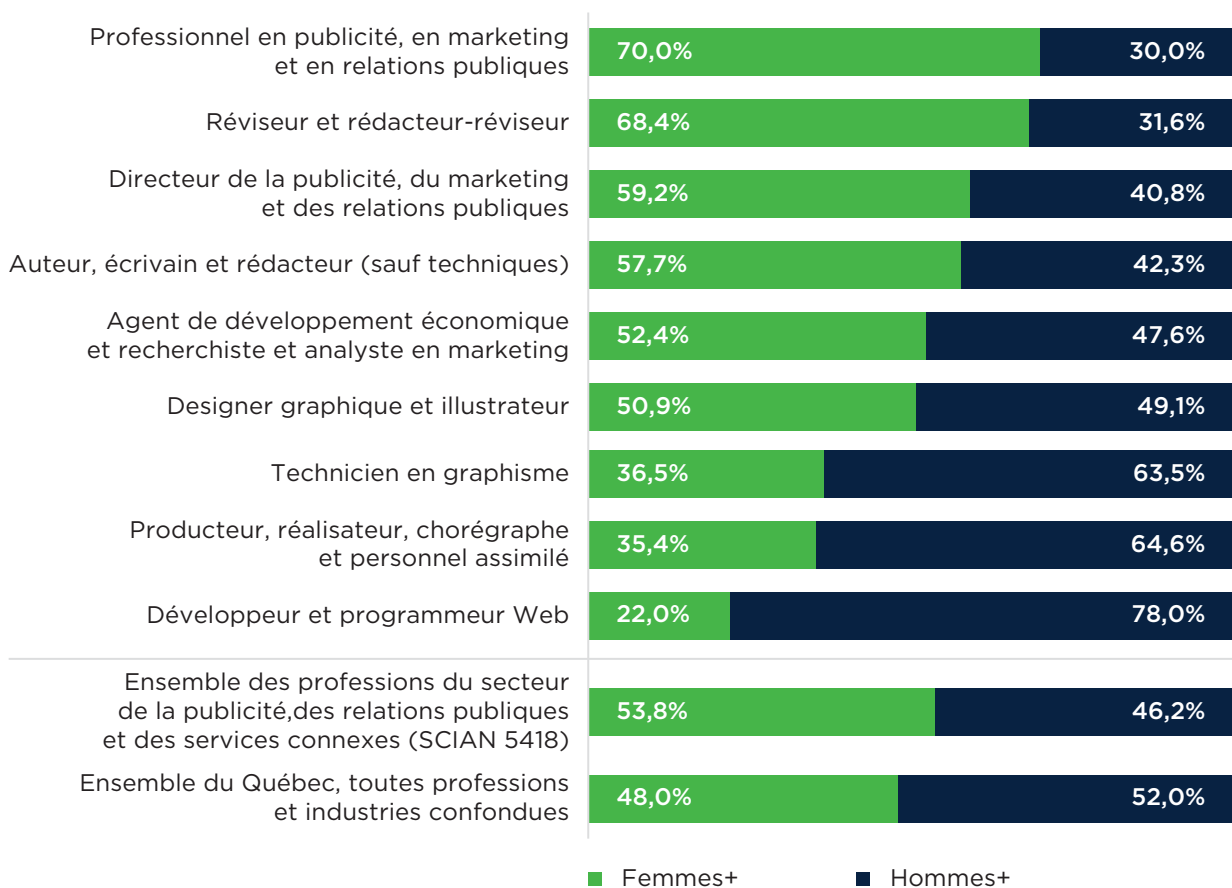
4.1 CARACTÉRISTIQUES DES TRAVAILLEURS

4.1.1 GENRE

La figure 14 présente la répartition des travailleurs selon le genre, pour chaque profession ciblée par l'étude. Prendre note que les données incluent l'ensemble des travailleurs exerçant ces professions, toutes industries confondues.

FIGURE 14

Répartition des travailleurs selon le genre au Québec en 2021



Hommes + : Cette catégorie comprend les hommes de même que certaines personnes non binaires.

Femmes + : Cette catégorie comprend les femmes de même que certaines personnes non binaires.

Source : Statistique Canada. Tableau personnalisé de données du Recensement 2021.

Au sein de l'industrie de la publicité et des services connexes (SCIAN 5418), la **profession la plus représentée** est celle des **professionnels en publicité, en marketing et en relations publiques** (CNP 11202). Ce groupe occupe **21,1 %** de la main-d'œuvre du secteur et se distingue par une forte présence féminine, les femmes représentant 70,0 % des effectifs.

La seconde profession en importance est celle des **directeurs de la publicité, du marketing et des relations publiques** (CNP 10022), qui regroupe **11,1 %** des travailleurs de l'industrie. Là encore, la main-d'œuvre est majoritairement féminine, avec une proportion de 59,2 %.

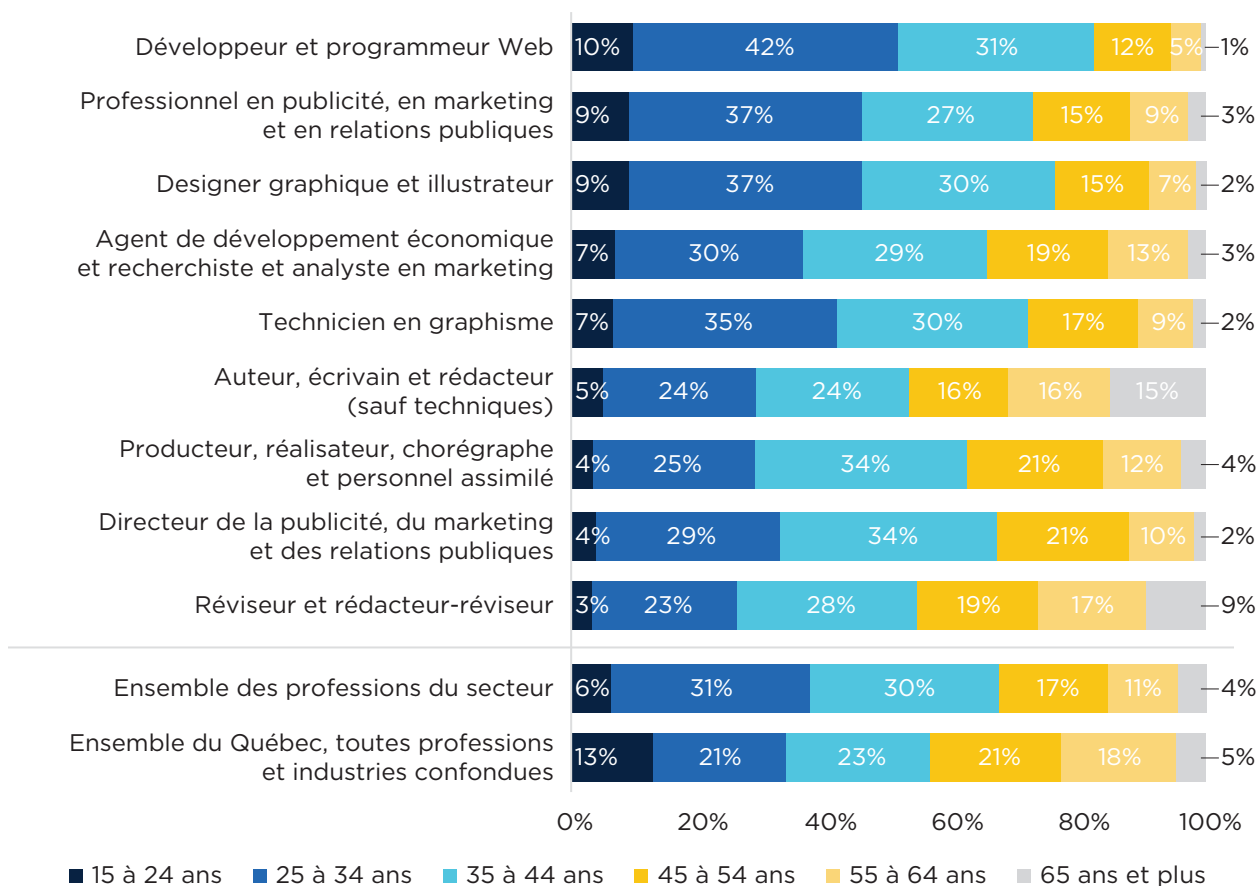
Une seule profession est considérée comme non traditionnelle pour les femmes dans le secteur, car elle représente moins de 33 % des travailleurs²⁹ : les développeurs et programmeurs Web.

4.1.2 ÂGE

La figure 15 illustre la répartition des travailleurs dans les agences de publicité selon la tranche d'âge et la profession exercée. Prendre note que les données comprennent l'ensemble des travailleurs de ces professions, toutes industries confondues.



²⁹ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, « Choisir un métier non traditionnel : vers la mixité en emploi », 2022.

FIGURE 15**Répartition des travailleurs selon l'âge au Québec, en 2021**

Source : Statistique Canada. Tableau personnalisé de données du Recensement 2021

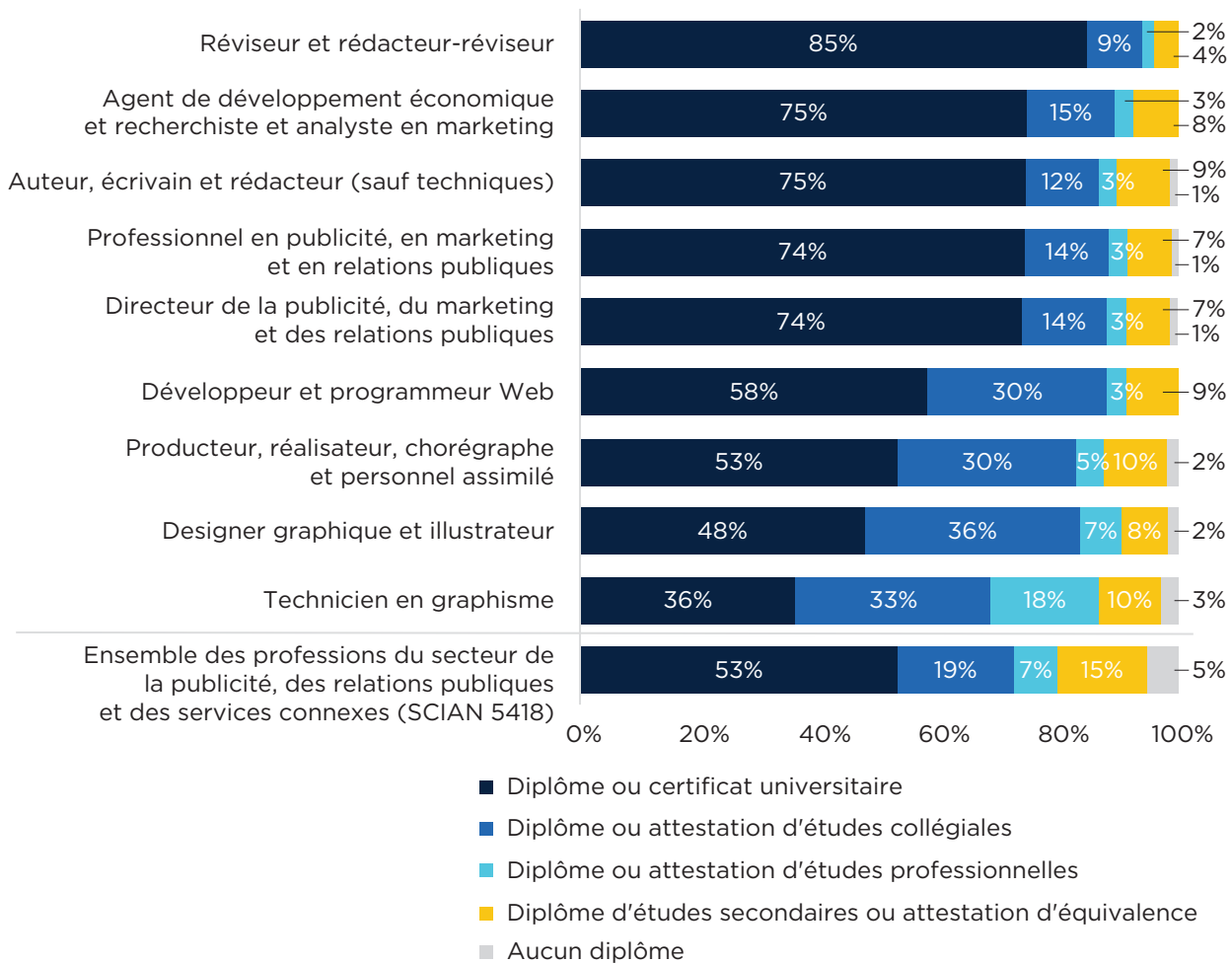
Dans l'industrie de la publicité, des relations publiques et des services connexes (SCIAN 5418), on observe une proportion importante de travailleurs âgés de 25 à 44 ans, tandis que la proportion de travailleurs de 55 ans et plus est relativement plus faible comparativement à l'ensemble du Québec, toutes industries confondues. Cette structure d'âge reflète une main-d'œuvre relativement jeune et dynamique, caractéristique du secteur.

4.1.3 NIVEAU DE SCOLARITÉ

La figure 16 illustre le **niveau de diplomation des principales professions ciblées par l'étude** sur le sous-secteur des agences de publicité. Il est important de préciser que la figure ne présente que les données relatives à la formation initiale, c'est-à-dire la formation préparatoire au marché du travail généralement suivie dans un établissement scolaire. Elle ne tient pas compte de la formation en début d'emploi ni de la formation continue, qui peuvent avoir un impact dans le développement des compétences de la main-d'œuvre. De plus, les données incluent l'ensemble des personnes exerçant les professions à l'étude, toutes industries confondues, et ne se limitent donc pas à la main-d'œuvre du secteur à l'étude.

FIGURE 16

Diplomation de la main-d'œuvre selon les professions ciblées en 2021



Sources : Statistique Canada. Tableau 98-10-0449-01. Groupe de base des professions selon la situation d'activité, le plus haut niveau de scolarité, l'âge et le genre; Statistique Canada. Tableau 98-10-0599-01. Statistiques du revenu d'emploi selon les groupes d'industries, la minorité visible, le plus haut niveau de scolarité, le travail pendant l'année de référence, l'âge et le genre.

De façon générale, la main-d'œuvre du secteur de la publicité, des relations publiques et des services connexes (SCIAN 5418) se caractérise par un **haut niveau de scolarité**. Celle-ci est largement composée de travailleurs détenant un diplôme d'études universitaires ou collégiales (72,6 %), ce qui témoigne de la forte spécialisation des compétences mobilisées dans l'industrie.

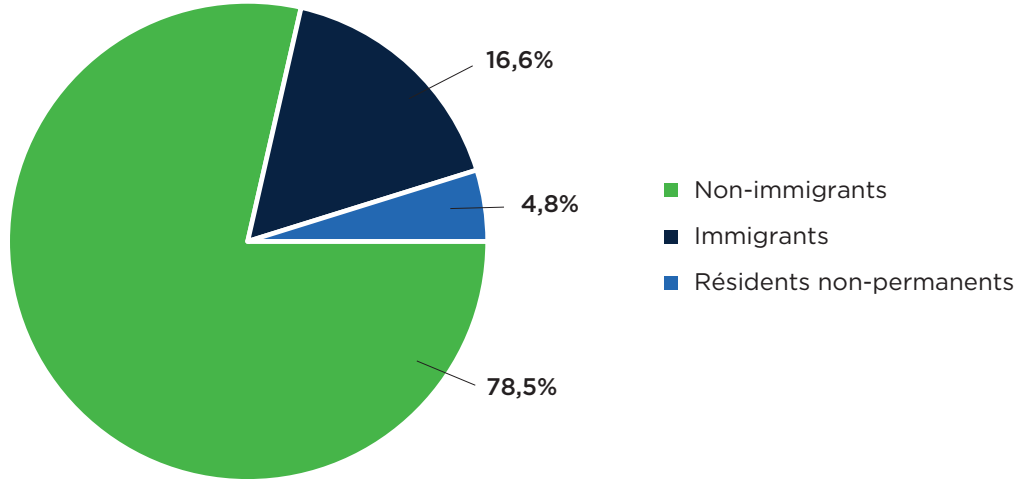
4.1.4 IMMIGRATION

Dans l'ensemble du secteur de la publicité, des relations publiques et des services connexes (SCIAN 5418), **21,4 % des travailleurs étaient issus de l'immigration en 2021** :

- 16,6 % sont des personnes immigrantes (personnes établies de façon permanente au Canada);
- 4,8 % sont des résidents non permanents (RNP).

FIGURE 17

Part de la main-d'œuvre issue de l'immigration au Québec en 2021



Source : Statistique Canada. Tableau 98-10-0600-01. Catégorie de travailleur incluant la permanence de l'emploi selon les groupes d'industries, le statut d'immigrant et la période d'immigration, la catégorie d'admission et le type de demandeur, l'âge et le genre.



5

Gestion des ressources humaines

Cette section présente un portrait des principales dynamiques en gestion des ressources humaines dans le secteur des agences de publicité. Elle traite des enjeux liés à la rétention du personnel, au recrutement ainsi qu'à l'attraction de nouveaux talents, tout en mettant en lumière les stratégies mises en place par les entreprises sondées pour relever ces défis.

5.1 CRÉATION DE NOUVEAUX POSTES

Parmi les agences sondées (n = 78), près de 13 % envisagent la création de nouveaux postes au cours des prochaines années. Ces projets de création de postes visent principalement à renforcer les compétences numériques et technologiques au sein des équipes, notamment par l'intégration accrue de l'intelligence artificielle (IA) dans les processus de travail. Les besoins anticipés concernent surtout des professions techniques, telles que les programmeurs et les intégrateurs Web et IA. Par ailleurs, des postes orientés vers la stratégie et la gestion de comptes sont aussi ciblés par ces projets.

5.2 ACCUEIL ET INTÉGRATION DES EMPLOYÉS

L'intégration efficace des nouveaux employés est une étape essentielle dans le cycle de gestion des ressources humaines. Un processus d'accueil structuré facilite non seulement l'adaptation des nouveaux employés à leur nouvel environnement de travail, mais contribue également à renforcer leur engagement, leur sentiment d'appartenance et leur fidélisation à moyen terme et long terme.

Parmi les agences sondées, **la majorité (71,6 %) dispose d'un processus d'accueil et d'intégration structuré**. Ce constat souligne l'importance accordée par les employeurs à préparer et soutenir efficacement les nouveaux employés dès leur entrée en poste, afin de maximiser leur engagement et leur productivité.

5.3 ENJEUX EN RESSOURCES HUMAINES

Lors du sondage en ligne et des entretiens individuels, les agences participantes ont été invitées à établir les principaux enjeux en gestion des ressources humaines qu'elles anticipent au cours des trois prochaines années (figure 18). **Deux préoccupations se dégagent de façon plus significative** : le perfectionnement des compétences en cours d'emploi et la rétention de la main-d'œuvre.

Par ailleurs, **plus de la moitié** des entreprises sondées ont également indiqué la **gestion de la performance des équipes et la gestion du changement** parmi les défis majeurs à relever à moyen terme. Ces constats traduisent des préoccupations liées autant à l'évolution des compétences qu'à l'adaptation organisationnelle dans un contexte de transformation rapide de l'industrie.

D'autres préoccupations sont relevées par plus du tiers des répondants :

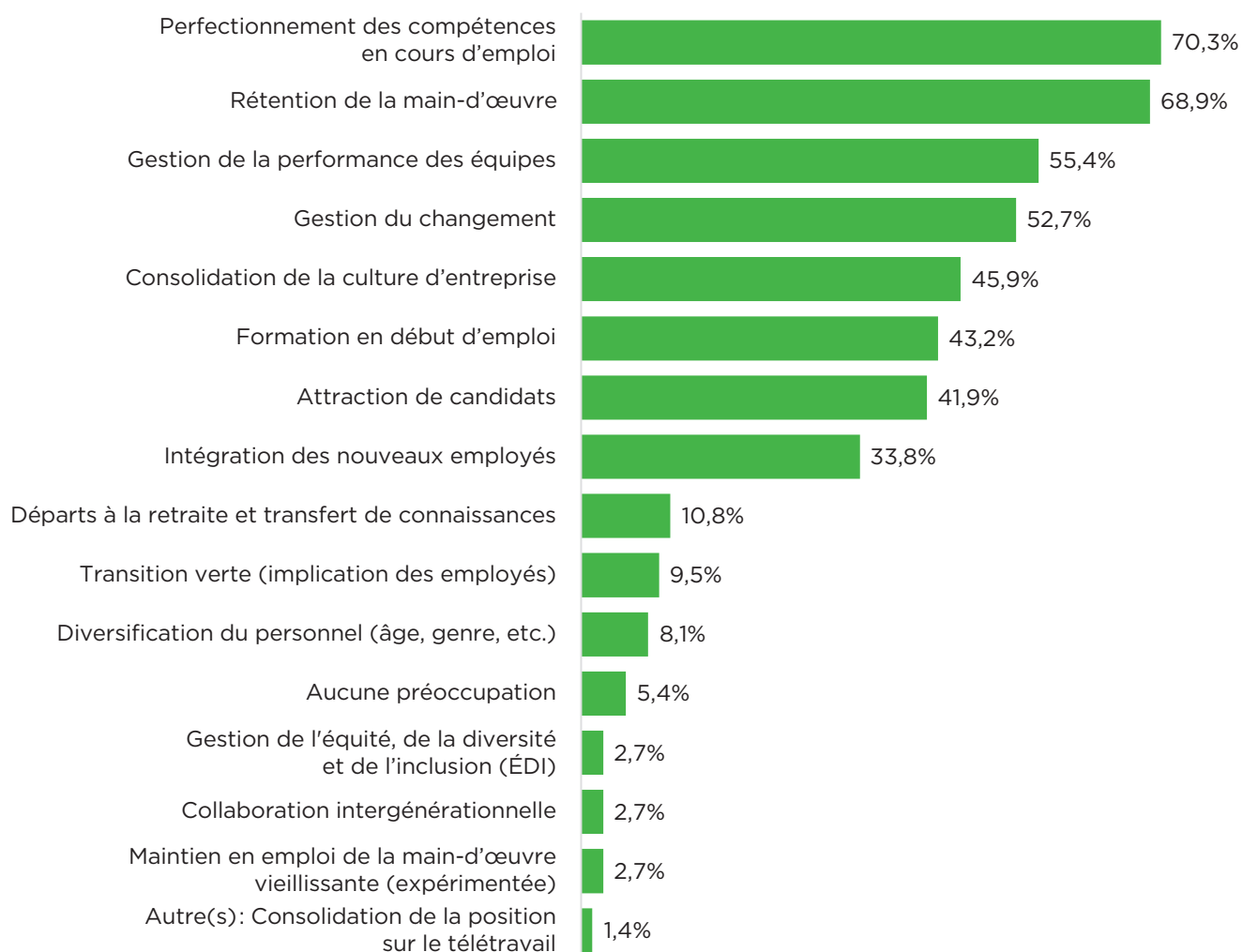
- Consolidation de la culture d'entreprise (45,9 %);
- Formation en début d'emploi (43,2 %);
- Attraction de candidats (41,9 %);
- Intégration des nouveaux employés (33,8 %).

En revanche, les **enjeux émergents** tels que la transition verte et la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (ÉDI) semblent susciter un intérêt limité à court terme. Il est toutefois possible que certaines entreprises aient déjà amorcé des réflexions ou mis en place des initiatives en ce sens.

De même, les **enjeux liés au vieillissement de la main-d'œuvre** ne figurent pas parmi les priorités immédiates des agences sondées. Seuls 10,8 % d'entre elles mentionnent les départs à la retraite ou le transfert de connaissances comme défi à venir, et moins de 3 % soulèvent la collaboration intergénérationnelle ou le maintien en emploi des travailleurs expérimentés. Ce constat s'inscrit dans la continuité du portrait démographique du secteur, où la majorité des effectifs se situent dans la tranche d'âge des 25 à 44 ans.

FIGURE 18

Principaux défis en matière de ressources humaines pour les trois prochaines années



Source : sondage auprès des agences (n = 74)

CONSTATS TIRÉS DES ENTRETIENS

Environnement numérique qui évolue rapidement :

- Les agences évoluent dans un écosystème numérique qui se transforme rapidement, exigeant un apprentissage continu et une mise à jour constante des compétences numériques. Dans un contexte où l'écosystème médiatique s'effrite et se fragmente, les entreprises doivent faire preuve d'une grande polyvalence pour demeurer pertinentes et concurrentielles.
- Certains participants ont souligné l'importance de se spécialiser pour maintenir leur avantage concurrentiel, voire d'adapter leur modèle d'affaires afin d'intégrer de nouvelles expertises. À cet égard, une agence mentionne avoir profondément transformé son offre de services avec la transition numérique rapide pour demeurer compétitive. D'autres ont indiqué avoir acquis des entreprises spécialisées dans des créneaux plus pointus pour élargir leur portefeuille de services et d'expertises.

Intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les façons de travailler :

- Plusieurs agences ont souligné être en période d'expérimentation et d'adaptation (test and learn). Les stades d'intégration de l'IA varient d'une agence à l'autre, selon les ressources dédiées et les champs d'expertise. Les agences cherchent à déterminer les outils qui apportent une valeur ajoutée, qu'il s'agisse de gains d'efficacité, d'innovation ou de maintien de leur position sur le marché.
- L'intégration de ces technologies représente un défi pour plusieurs agences, notamment en ce qui a trait à leur adaptation aux processus internes et aux modes de travail.
- La montée de l'IA s'accompagne également d'une redéfinition des métiers et des rôles. Certains participants observent la reconfiguration de certaines fonctions créatives (ex. : celles liées à la production de visuels) et l'émergence de nouvelles expertises (ex. : rédaction [prompt engineering] ou génération vidéo par IA).

Pression croissante sur les budgets marketing :

- Certains participants soulignent que les budgets marketing sont en décroissance, tandis que la multiplication des canaux de diffusion (« complexification de l'écosystème média ») exige une production de contenus beaucoup plus abondante. Une agence indique que si un budget de 100 000 \$ permettait autrefois de produire une vidéo et un panneau d'affichage, il faut aujourd'hui générer jusqu'à 200 déclinaisons de contenu pour le même montant. Cette contrainte pousse les agences à revoir/réduire leur chaîne de valeur et à miser sur des talents capables d'élargir leur champ de compétences. Cela représente un défi organisationnel important pour certaines grandes agences, en raison de la diversité des expertises et du cloisonnement des rôles. À l'inverse, les plus petites agences seraient plus agiles et se distingueraient par leur polyvalence.
- Par exemple, le rôle des designers illustre cette évolution : autrefois davantage centrés sur la production graphique, ils deviennent progressivement des acteurs clés de la stratégie globale de communication et de marketing.

Gestion de la performance des équipes et dynamiques de travail :

- La généralisation du télétravail suscite des questionnements sur la cohésion des équipes, la synergie créative et la qualité des livrables. Certaines agences affirment repenser la gestion de la performance dans un environnement hybride.

Préoccupations environnementales liées à la production numérique et à l'IA :

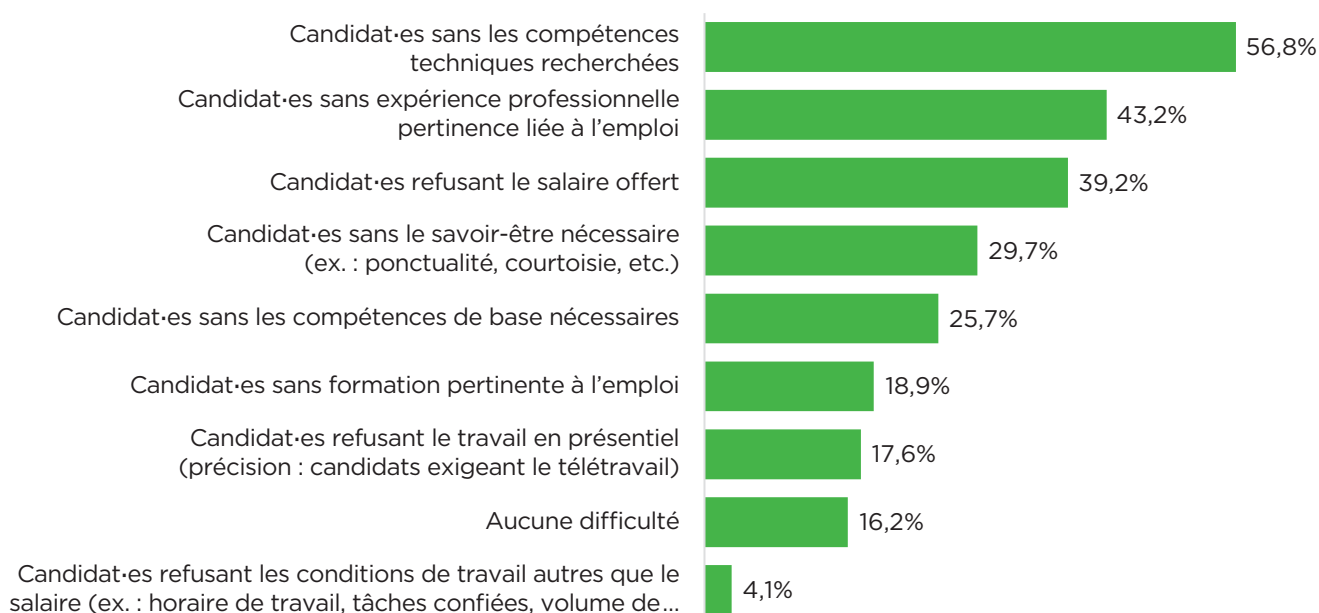
- Certaines préoccupations environnementales ont émergé lors des entrevues et occupent une place grandissante au sein d'un certain nombre d'agences participantes.
- Plusieurs d'entre elles ont souligné la nécessité de réduire l'empreinte carbone liée à la production numérique (par exemple, en optimisant les sites Web, en compressant les images et les vidéos ou en limitant les requêtes inutiles générées par l'IA).
- L'expérimentation importante de requêtes (prompts), souvent non utilisés, soulève également des enjeux dans cette période marquée par l'expérimentation et l'adaptation.
- Certaines agences notent que leurs clients commencent à s'interroger sur la compensation carbone de leurs campagnes.
- Enfin, certains participants soulignent l'absence de repères ou de tests de performance sectoriels (benchmarks) pour mesurer l'impact environnemental des productions (ex. : tournages, déplacements, transport de matériel, etc.).

5.3.1 ACQUISITION ET ATTRACTION DE CANDIDATS

Les agences font face à divers défis en matière de recrutement et d'attraction de candidats. Toutefois, l'**enjeu le plus fréquemment mentionné** concerne **la difficulté à trouver des candidats possédant les compétences techniques recherchées**, soulevée par plus de la moitié des répondants (56,8 %).

FIGURE 19

Principales difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises sondées



Source : sondage auprès des agences (n = 74)

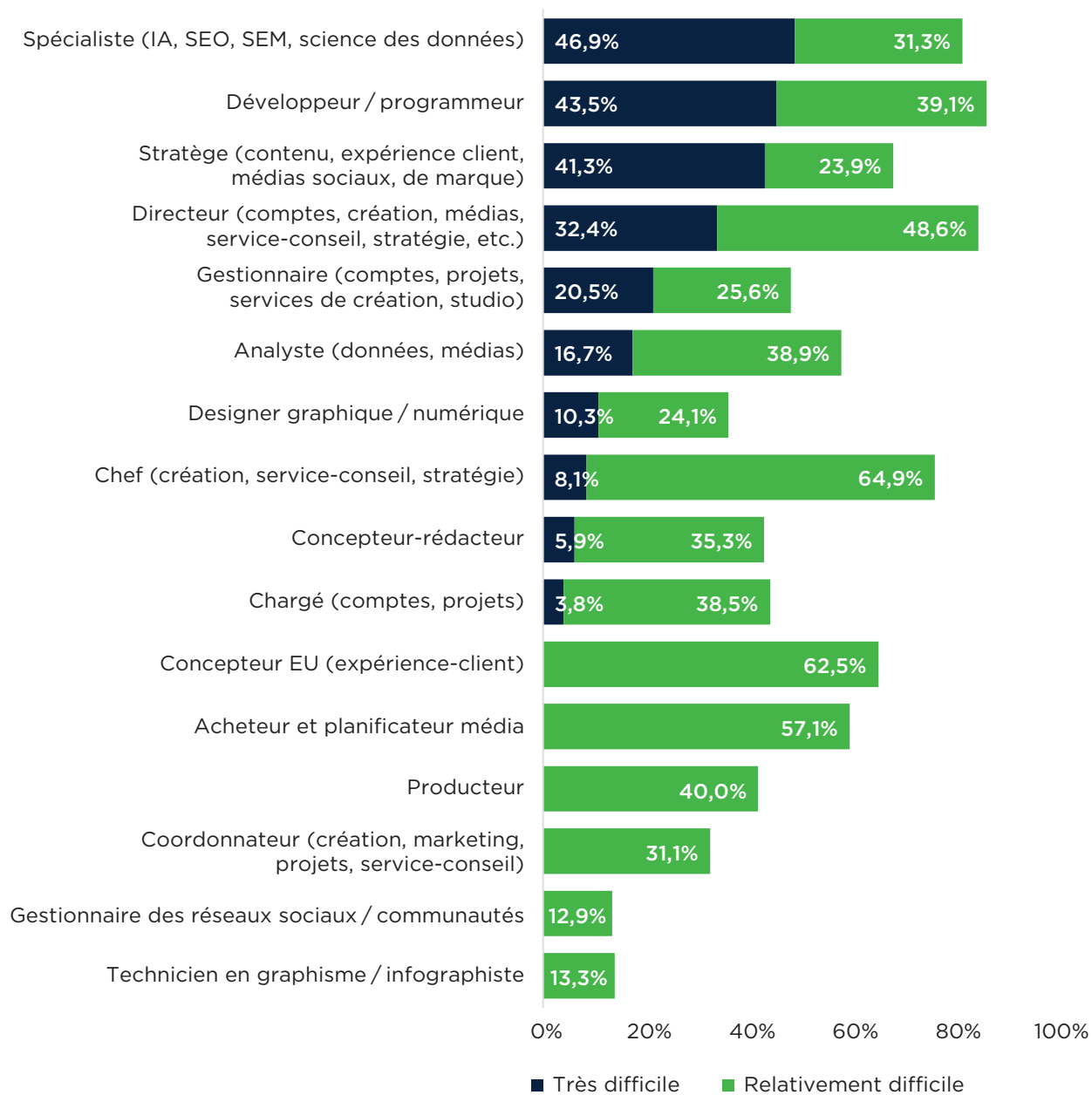
Parallèlement, une proportion importante d'agences éprouve des difficultés à trouver des personnes ayant une expérience professionnelle pertinente (43,2 %) ou acceptant les conditions salariales proposées (39,2 %).

Par ailleurs, environ le quart des agences indiquent rencontrer des **difficultés liées à des aspects plus transversaux**, tels que le savoir-être (ponctualité, courtoisie, etc.) chez certains candidats (29,7 %) ou l'insuffisance des compétences de base nécessaires à l'exercice du poste (25,7 %). Ces résultats soulignent que les enjeux de recrutement ne se limitent pas uniquement à la rareté des profils spécialisés, mais concernent également la qualité et la préparation générale de la main-d'œuvre disponible.

FIGURE 20

Niveau de difficulté de recrutement par profession dans les entreprises sondées

Certaines fonctions présentent un niveau de difficulté de recrutement plus élevé que d'autres (figure 20).



Note : Le nombre d'employeurs sur lequel repose le calcul des proportions varie selon le nombre d'entreprises qui embauchent pour ces professions. Seules les professions présentes dans un minimum de 15 entreprises répondantes sont illustrées dans le graphique. Selon la profession, les résultats s'appuient sur les réponses de 15 à 58 employeurs.

Source : sondage auprès des agences

- Les **postes nécessitant des compétences numériques avancées** semblent plus difficiles à pourvoir, notamment ceux de spécialiste en IA, référencement naturel [SEO], marketing de moteur de recherche [SEM] et science des données, ainsi que ceux de développeur ou de programmeur.
- Les **profils à dimension plus stratégique ou de gestion** semblent également davantage touchés par des difficultés de recrutement, tels que les postes de stratèges, de directeur et de gestionnaire.
- En comparaison, certaines **professions plus répandues dans l'industrie**, comme les designers graphiques ou numériques, les techniciens en graphisme ou les gestionnaires de réseaux sociaux, semblent poser moins de difficultés de recrutement. Cette situation reflète l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre disponible sur le marché du travail, même si certaines difficultés persistent.

Les défis de recrutement semblent moins concerner les professions créatives que les profils numériques avancés ou stratégiques, lesquels sont essentiels dans un contexte de transition numérique.

CONSTATS TIRÉS DES ENTREVUES

Forte concurrence intersectorielle pour les talents spécialisés en numérique :

- Les agences font face à une rareté de talents spécialisés en technologies numériques et en intelligence artificielle. Ces profils émergents sont désormais recherchés dans une multitude de secteurs perçus comme plus attractifs, notamment les technologies de l'information, le commerce électronique et les services financiers, ce qui intensifie la concurrence intersectorielle pour leur recrutement.
- Les programmeurs et développeurs figurent parmi les profils les plus difficiles à attirer et à retenir. Certaines agences mentionnent avoir adopté des stratégies diversifiées pour pallier cette rareté, comme l'accueil de stagiaires. Toutefois, elles observent des départs vers des secteurs jugés plus attractifs.

Défis particuliers pour le recrutement des postes en services-conseils :

- Certains participants affirment que le recrutement et la rétention de ces postes sont plus difficiles que pour les métiers de création.
- Les fonctions de conseil sont perçues comme « plus faciles à exporter » d'un point de vue du client. Certaines agences constatent des départs vers leurs clients, qui offrent une rémunération plus compétitive que celle possible en agence.

Besoin accru de polyvalence et de curiosité chez les employés :

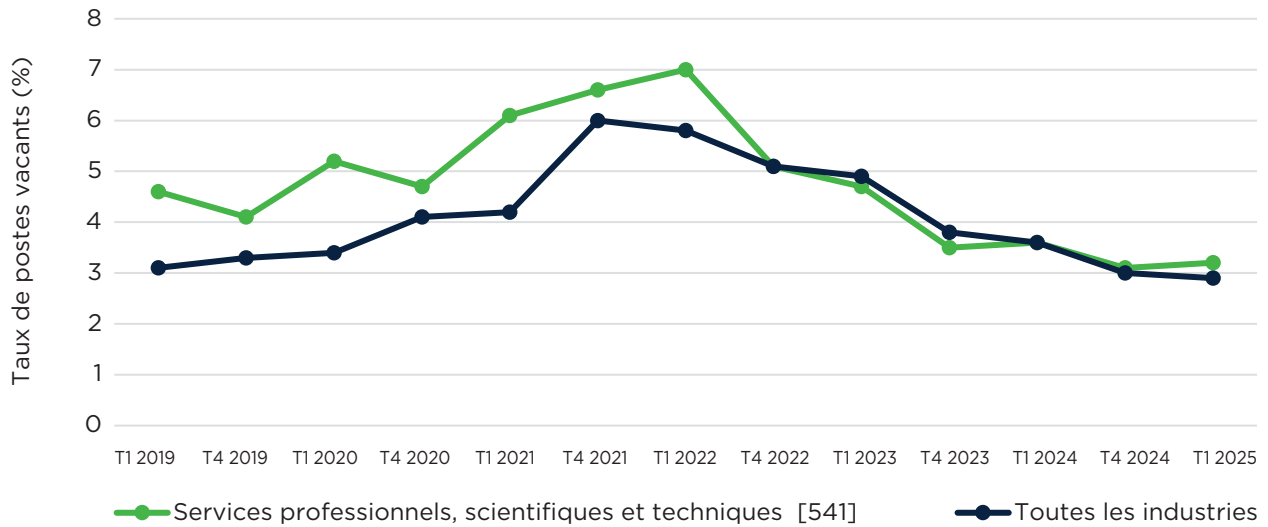
- Bien que le recrutement pour les postes créatifs soit plus facile, il demeure difficile de trouver des candidats maîtrisant complètement l'écosystème média actuel et comprenant l'évolution des marques dans un contexte de transformation numérique rapide et d'IA.
- Plusieurs dirigeants d'agences affirment que le rythme d'évolution du secteur exige une grande curiosité et une capacité d'apprentissage continue : les compétences techniques doivent être renouvelées constamment, souvent au-delà des heures de travail formelles.
- L'expérimentation, l'approche « essai-erreur » et la veille active deviennent des composantes essentielles du développement professionnel dans ces environnements en mutation rapide.

5.3.1.2 Postes vacants

Les résultats du sondage en ligne indiquent un taux de postes vacants de 5,3 % au sein des agences sondées (n = 78). Cette tendance semble légèrement supérieure par rapport au taux de postes vacants du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques (SCIAN 541), qui regroupe plusieurs sous-secteurs ne faisant pas partie de l'étude.

FIGURE 21

Taux de postes vacants selon le trimestre, T1 2019 à T1 2025



Source : Statistique Canada. Tableau 14-10-0442-01. Postes vacants, employés salariés, taux de postes vacants et moyenne du salaire horaire offert selon le sous-secteur de l'industrie, données trimestrielles non désaisonnalisées.



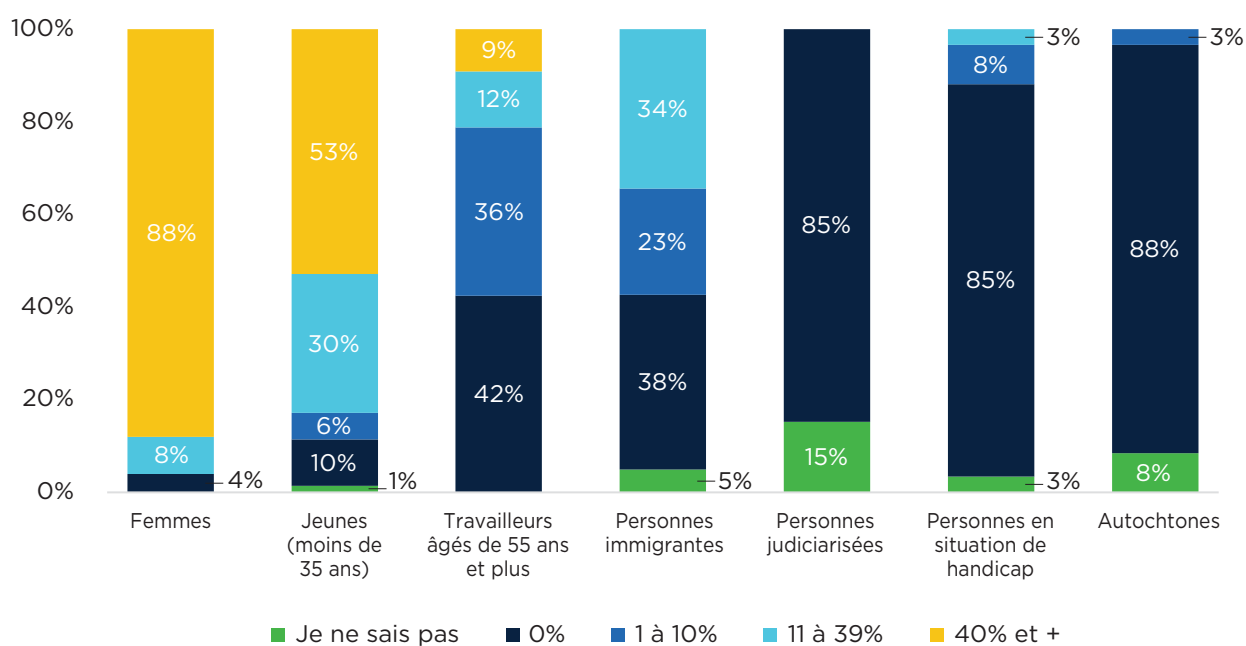
5.3.1.3 Groupes sous-représentés sur le marché du travail

Pour répondre à leurs besoins en main-d'œuvre, les entreprises diversifient leurs stratégies de recrutement en se tournant vers des bassins de travailleurs historiquement sous-représentés sur le marché du travail. Cette approche inclut notamment les femmes, les personnes issues de l'immigration, les travailleurs expérimentés âgés de 55 ans et plus, les personnes judiciairisées, les Autochtones, ainsi que les personnes en situation de handicap. Selon certaines approches, les jeunes travailleurs peuvent également être considérés comme un groupe cible de ces initiatives d'inclusion³⁰.

Ces bassins sont de plus en plus perçus comme des leviers potentiels pour atténuer les défis de recrutement et favoriser la diversité des équipes, tout en contribuant à une inclusion accrue sur le marché du travail. La figure 22 illustre la représentation de ces groupes au sein de la main-d'œuvre des agences répondantes.

FIGURE 22

Présence de la main-d'œuvre sous-représentée sur le marché du travail dans les entreprises sondées



Note : Le calcul de la proportion varie selon le nombre de répondants de chacun des groupes. Selon le groupe, les résultats s'appuient sur les réponses de 59 à 75 employeurs.

Source : sondage auprès des agences

³⁰ CONSEIL DE L'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL, « Comprendre la sous-représentation sur le marché du travail canadien : une analyse des définitions et des approches », 2023.

Les résultats révèlent que **la majorité des agences sondées comptent 40 % ou plus de femmes** dans leur main-d'œuvre. Une tendance similaire est observée pour la catégorie des jeunes travailleurs (moins de 35 ans). En comparaison, **la présence des travailleurs âgés de 55 ans et plus semble plus limitée** : 42,4 % des agences déclarent ne pas en compter dans leur effectif, tandis que 36,4 % indiquent qu'ils représentent entre 1 % et 10 % de leur main-d'œuvre. Ces constats confirment les constats tirés des données issues de sources secondaires (figure 15, qui montrent que la structure d'âge de l'industrie est relativement jeune.

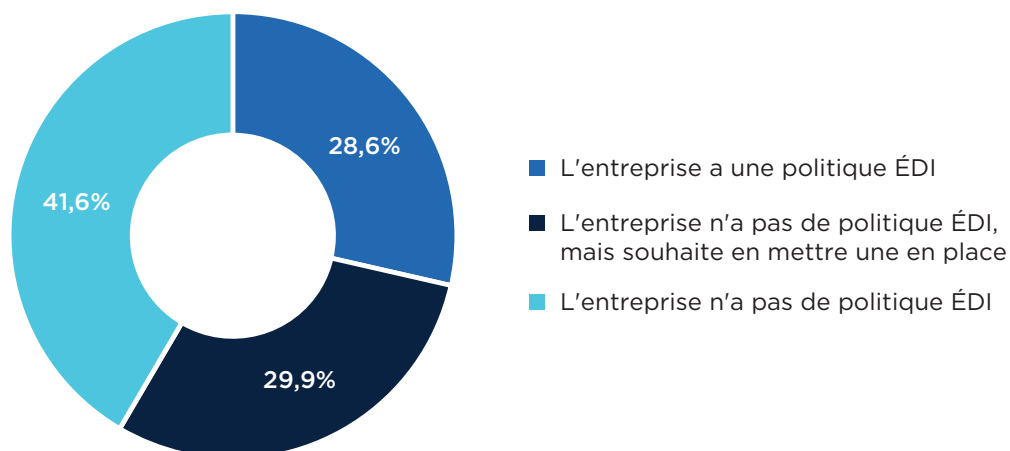
De plus, plus de la moitié des agences (57,4 %) comptent des **travailleurs issus de l'immigration**, tandis que 37,7 % n'en comptent pas.

Ces résultats témoignent d'une certaine ouverture à la diversification des bassins de main-d'œuvre. Toutefois, les pratiques formelles en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) sont adoptées par seulement 28,6 % des agences sondées. À l'inverse, **71,5 % des entreprises ne disposent pas d'une politique ÉDI** : 29,9 % souhaitent en développer une, tandis que 41,6 % déclarent ne pas en avoir.

Ainsi, bien que certaines agences aient déjà adopté une approche structurée, une part importante demeure à sensibiliser ou à soutenir dans l'intégration de l'ÉDI à leurs pratiques organisationnelles.

FIGURE 23

Présence d'une politique ÉDI dans les agences sondées



Source : sondage auprès des agences (n = 77)

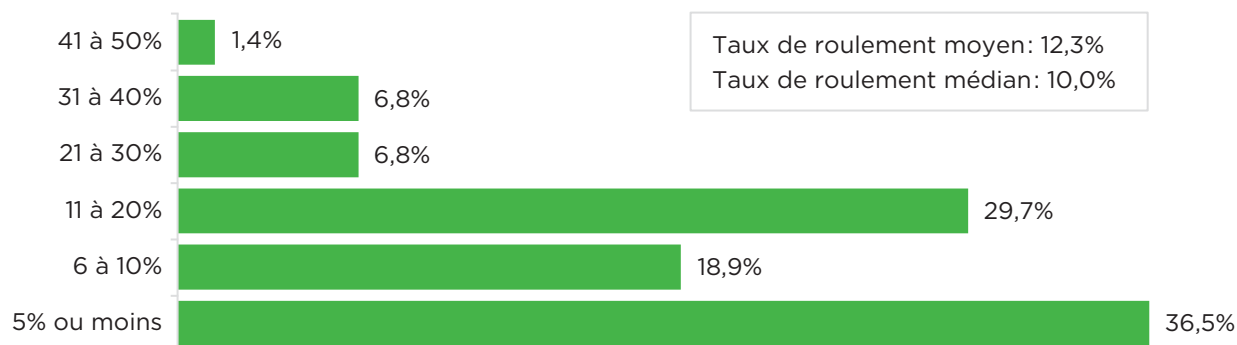
5.3.2 FIDÉLISATION ET RÉTENTION

5.3.2.1 Roulement

Selon Le Grenier (2024), le taux de roulement constitue un indicateur important, et ce, particulièrement dans le secteur à l'étude, où la gestion de la relation client est essentielle³¹. Il peut être révélateur de l'état de santé d'une agence, d'où l'importance de le surveiller, puisque le roulement peut révéler « des problèmes internes qui ont un impact direct sur la performance externe de l'agence ». Selon les résultats du sondage, le taux de roulement moyen au sein des agences sondées est de 12,3 %.

FIGURE 24

Taux de roulement dans les entreprises sondées



Note : Aucune des agences sondées n'indique avoir un taux de roulement de plus de 50 %. La figure présente donc les résultats selon les intervalles pour lesquels des résultats ont été compilés.
Source : sondage auprès des agences (n = 74)

Selon les résultats du sondage, la **principale cause** des enjeux de roulement est la **concurrence intersectorielle**, des départs vers des concurrents étant observés par la moitié des répondants (53,5 %).

Vient ensuite la **perception d'une absence de progression de carrière possible**, identifiée par près du tiers des agences sondées (32,4 %).

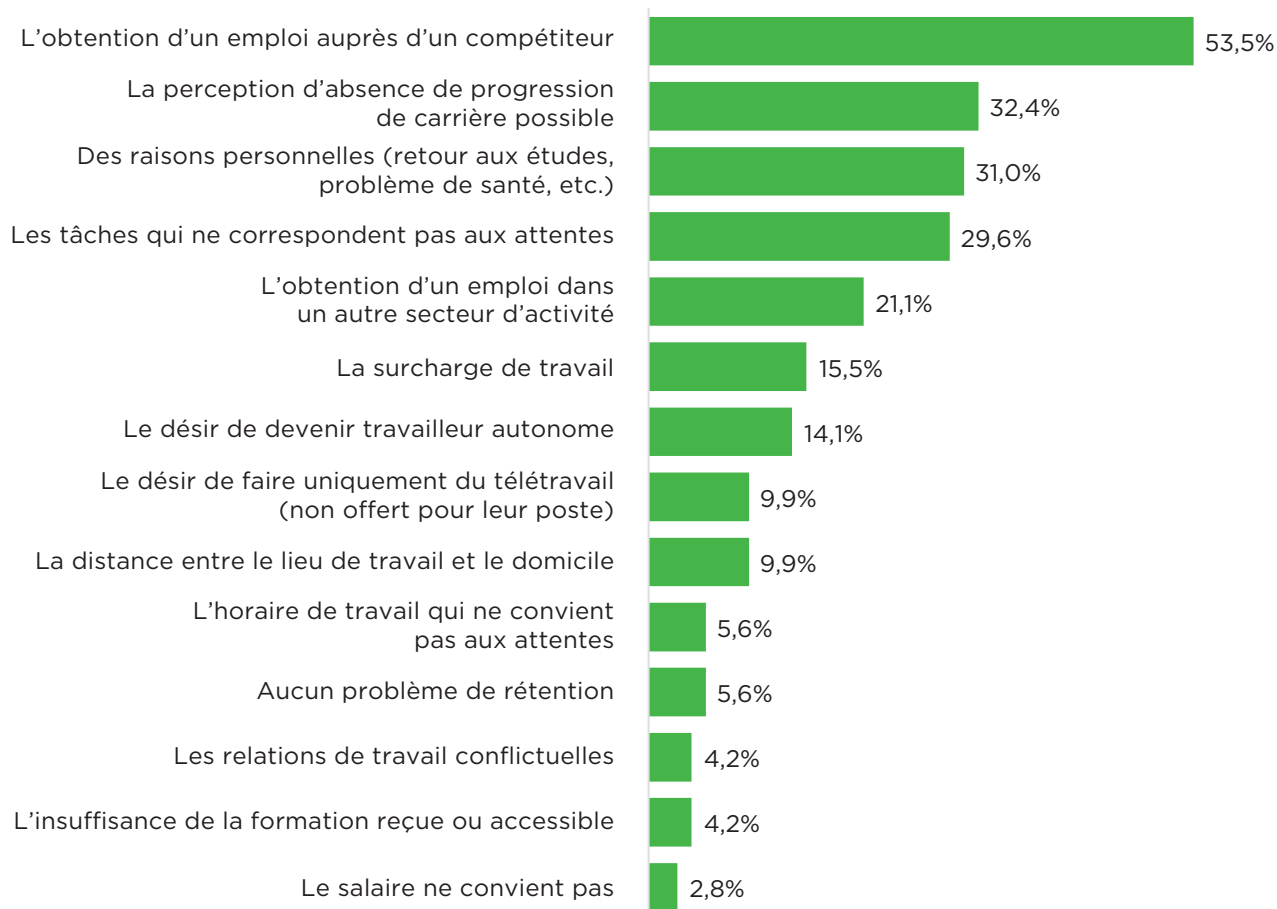
³¹ Sonya BACON, « Le taux de roulement en agence », Le Grenier (20 août 2024).

D'autres causes sont également nommées :

- Les tâches ne correspondant pas aux attentes (29,6 %);
- L'obtention d'un emploi dans un autre secteur d'activité (21,1 %);
- La surcharge de travail (15,5 %);
- Le désir de devenir travailleur autonome (14,1 %).

FIGURE 25

Principales causes des difficultés de rétention de la main-d'œuvre



Source : sondage auprès des agences (n = 71)

CONSTATS TIRÉS DES ENTREVUES

Secteur hautement concurrentiel pour les talents :

- L'industrie des agences de publicité se caractérise par une forte compétitivité, tant à l'intérieur du secteur qu'à l'extérieur. La concurrence intrasectorielle est très forte : les agences se disputent les talents et les expertises.
- En parallèle, la concurrence intersectorielle accentue les difficultés liées au marché du travail, notamment pour les profils spécialisés en technologies numériques et en intelligence artificielle, qui sont recherchés dans d'autres industries (ex. : services financiers, technologies de l'information, commerce électronique, etc.).

Possibilités de progression professionnelle limitées :

- Certains participants mentionnent que les possibilités de progression de carrière au sein des agences demeurent restreintes, particulièrement en ce qui concerne les postes de direction. Certaines agences de plus petite taille soulignent toutefois la mise en place de différentes mesures (télétravail, semaine de 4 jours, etc.) pour favoriser autrement la rétention à long terme.
- Les cheminements professionnels sont offerts sous la forme d'une progression de type junior - intermédiaire - senior, accompagnés d'ajustements salariaux.

Départs d'employés expérimentés pour travailler à leur compte :

- Un des phénomènes observés dans l'industrie concerne le départ d'employés expérimentés qui choisissent de se lancer à leur compte, souvent après plusieurs années passées en agence.

Enjeux liés aux attentes salariales et aux conditions de travail :

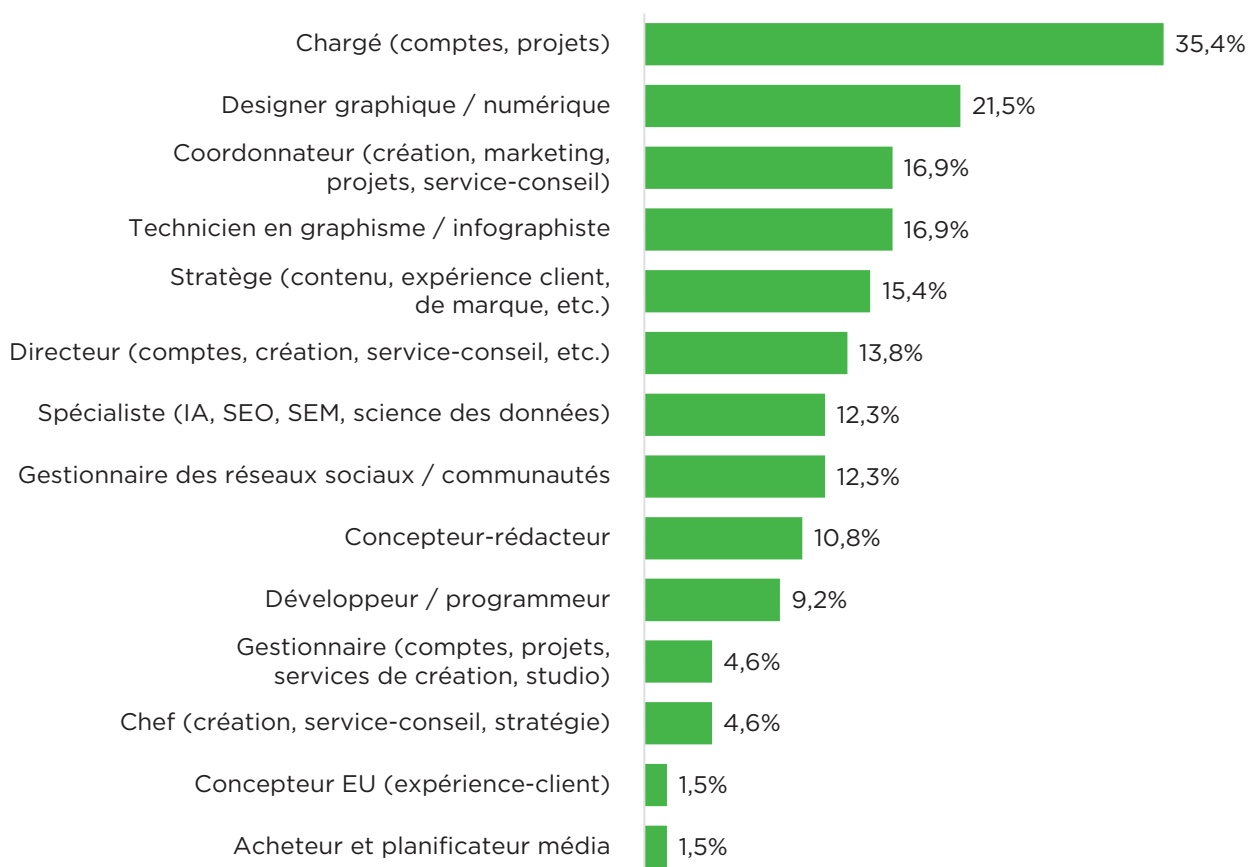
- Des participants mentionnent que le contexte inflationniste des dernières années (2020-2023) a profondément modifié les attentes salariales des candidats. Celles-ci ont considérablement augmenté, souvent au-delà des capacités financières des agences, particulièrement parmi celles de plus petites tailles. Cette situation a créé une tension entre les exigences de rémunération du marché et les marges de manœuvre des entreprises, accentuant les défis de recrutement du personnel, notamment pour les postes d'entrée.
- Sur le plan des conditions de travail, plusieurs dirigeants reconnaissent que les réalités propres au secteur contribuent à fragiliser la rétention du personnel. Les heures supplémentaires, fréquentes et souvent non rémunérées (bien que parfois compensées par des congés), les délais serrés, la pression liée à la prestation de services, ainsi que la nécessité de répondre à des exigences créatives élevées sont autant de facteurs générant une charge de travail importante. Ces éléments, combinés à la compétitivité du marché, entraînent un taux de roulement élevé, estimé entre 30 % et 50 % selon l'Association des agences de communication créative (A2C).
- Des participants observent que ces facteurs fragilisent la santé mentale des professionnels du secteur. Le rythme soutenu des changements technologiques et les attentes élevées des clients peuvent amener les travailleurs à ressentir une pression constante de se démarquer et de demeurer à jour, parfois au prix de leur équilibre personnel (investissement de temps hors des heures de travail afin de demeurer à jour et compétitifs dans leur domaine). À cet égard, l'importance de faire connaître les services du BEC, un organisme soutenant les travailleurs dans les secteurs de la publicité et des médias au Québec, a également été soulignée.

De plus, le roulement ne touche pas toutes les professions de la même manière dans le secteur des agences. Selon les répondants au sondage, certaines professions sont plus vulnérables à une instabilité de la main-d'œuvre (figure 26) :

- Plus du tiers des entreprises sondées (35,4 %) ont nommé le poste de chargé de projets comme étant celui pour lequel le roulement de personnel est le plus élevé;
- La profession de **designer graphique/numérique** semble aussi plus marquée par des enjeux de roulement, mentionnée par 21,5 % des répondants.

FIGURE 26

Professions pour lesquelles le roulement est plus élevé dans les agences sondées



Source : sondage auprès des agences (n = 74)

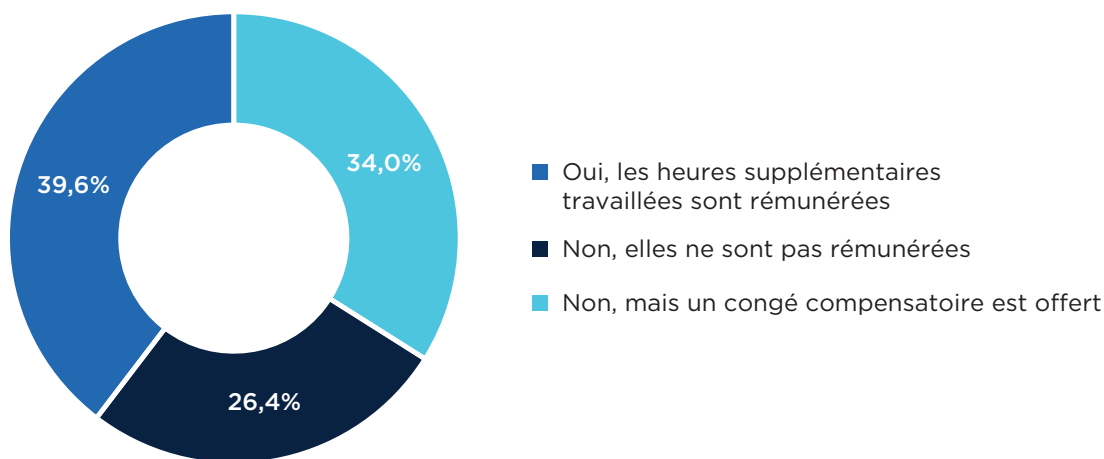
5.3.2.2 Heures supplémentaires

Par ailleurs, les conditions de travail exercent une influence directe sur la rétention du personnel, notamment en ce qui concerne la gestion des heures supplémentaires. Parmi les agences sondées (n = 74), 28,4 % indiquent ne pas avoir recours aux heures supplémentaires, tandis que 71,6 % rapportent qu'elles font partie de leur réalité. Parmi celles-ci (n = 53), environ 3 sur 4 offrent une forme de compensation (financière ou en temps) pour les heures supplémentaires :

- La **rémunération directe des heures supplémentaires** (34,0 %) reflète une volonté d'équité et de reconnaissance du travail additionnel.
- Le **congé compensatoire** (39,6 %) semble être la pratique plus courante parmi les entreprises sondées. Ce modèle de compensation permet de reconnaître les efforts supplémentaires des travailleurs tout en limitant les coûts directs.

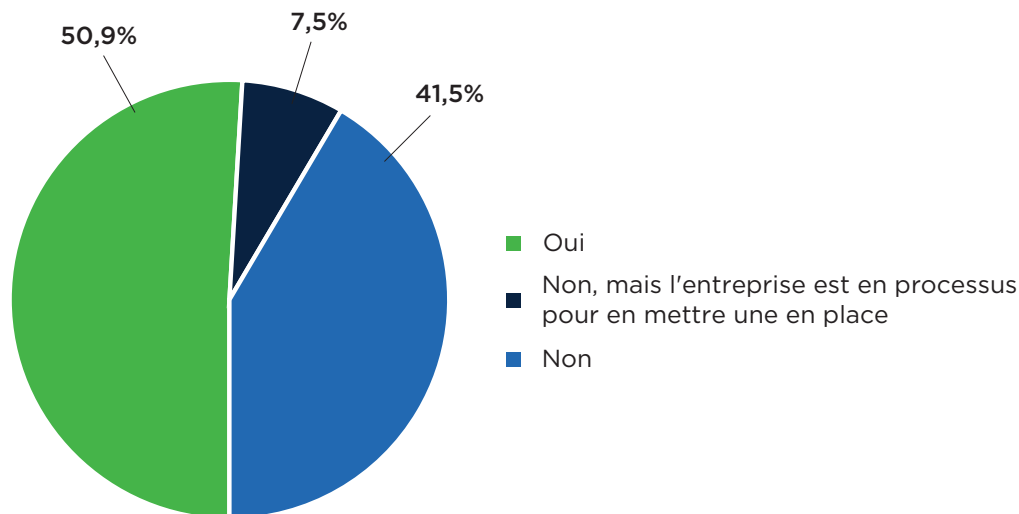
FIGURE 27

Rémunération des heures supplémentaires travaillées



Source : sondage auprès des agences (n = 53)

Parmi les agences où des heures supplémentaires sont effectivement réalisées (n = 53), **la moitié (50,9 %) disposent d'une politique documentée pour en encadrer la gestion** et 7,5 % sont en cours d'élaboration d'une telle politique. Ces données témoignent d'une reconnaissance de la nécessité d'un encadrement plus structuré, mais aussi d'une hétérogénéité des pratiques au sein du secteur. En effet, 41,5 % des agences ne disposent d'aucune politique formelle.

FIGURE 28**Présence d'une politique documentée sur les heures supplémentaires**

Source : sondage auprès des agences (n = 53)

5.3.2.3 Départs à la retraite

Le renouvellement de la main-d'œuvre constitue un enjeu d'importance pour plusieurs secteurs d'activité. Toutefois, le secteur des agences de publicité semble, pour le moment, moins exposé aux effets du vieillissement démographique. En effet, la structure d'âge y demeure relativement jeune (figure 15) : la majorité des travailleurs se situent dans la tranche des 25 à 44 ans, tandis que la proportion de travailleurs âgés de 55 ans et plus (15,4 %) demeure inférieure à la moyenne québécoise (22,8 %, toutes industries confondues). Les résultats du sondage indiquent que le taux de départ à la retraite est de 5,14 % au sein des agences sondées (n = 69).

5.4 MESURES FACILITANTES ET PISTES D'ACTION

Pour répondre aux défis de recrutement et de rétention, les agences mettent en place différentes stratégies visant à améliorer leur attractivité et à fidéliser leur main-d'œuvre. Les résultats du sondage révèlent une forte priorité accordée à la **qualité de vie** des travailleurs et à l'**expérience employée**.

FIGURE 29

Mesures mises en place pour favoriser l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre au sein des agences sondées



Source : sondage auprès des agences (n = 74)

Deux stratégies sont plus couramment mobilisées par les agences :

- L'amélioration de la flexibilité des horaires (77,0 %);
- La possibilité de faire du télétravail (71,6 %).

Ces mesures témoignent d'une adaptation aux nouvelles réalités postpandémiques, où la conciliation travail-vie personnelle et l'autonomie sont devenues des facteurs d'attraction aussi importants que la rémunération.

La **bonification de la rémunération** (59,5 %) représente également un levier important au sein des entreprises sondées, mais elle est souvent combinée à d'autres avantages.

En plus de la flexibilité et de l'amélioration de la rémunération, un grand nombre d'agences investissent dans des leviers liés au **développement professionnel et à la reconnaissance** :

- **La formation et le perfectionnement des compétences** (63,5 %) : près de deux agences sur trois offrent des occasions de renforcement des compétences, ce qui témoigne de la volonté d'investir à long terme dans la fidélisation et l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre.
- **L'attribution de mandats selon les préférences** (47,3 %) : cette pratique souligne la volonté de valoriser les aspirations individuelles et d'accroître la motivation au travail.
- **Des mesures de reconnaissance** (31,1 %) et **des occasions d'avancement professionnel** (29,7 %) : elles contribuent à renforcer l'engagement et à limiter le roulement, dans un contexte où les jeunes talents du secteur recherchent progression et rétroaction continue.

Les **mesures de conciliation travail-vie personnelle** (54,1 %) et l'**amélioration du climat de travail** (43,2 %) sont aussi largement adoptées par les agences sondées. Ces mesures peuvent s'inscrire dans une logique de prévention de l'épuisement professionnel et visent la création d'un environnement attractif.

CONSTATS TIRÉS DES ENTREVUES

La flexibilité du travail :

- Les agences, de petite comme de grande taille, misent sur la flexibilité de l'horaire et sur la possibilité de faire du télétravail pour améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Cette flexibilité est perçue comme un levier essentiel pour favoriser la rétention dans un secteur reconnu pour ses exigences élevées et son rythme de travail soutenus. Dans certains cas, des mesures plus audacieuses ont été implantées, comme la semaine de quatre jours à salaire complet observée dans une agence participante. Cette initiative aurait eu un effet positif à la fois sur la stabilité et la satisfaction des employés, mais également sur l'attractivité de l'organisation.

La culture d'entreprise comme levier de rétention :

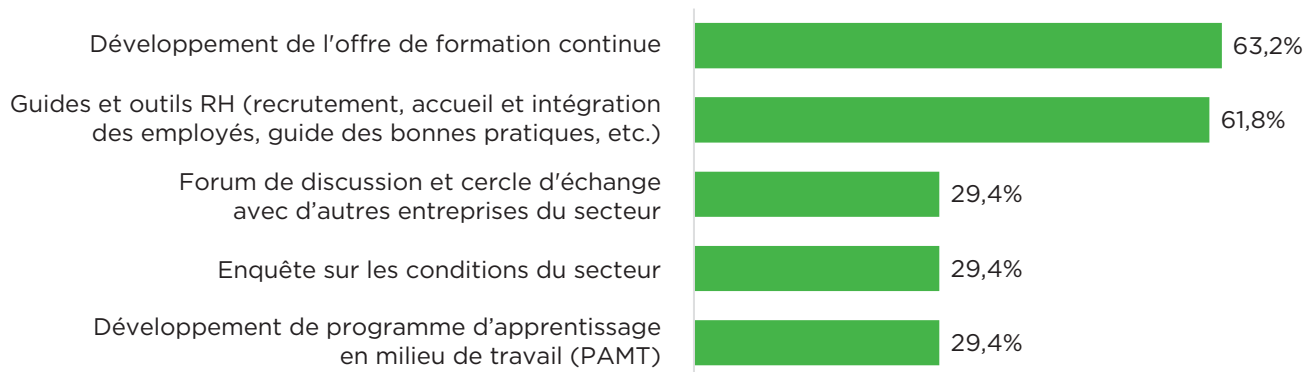
- Certains participants soulignent l'importance de la culture d'entreprise comme facteur déterminant de rétention. Pour plusieurs, la rétention de la main-d'oeuvre passe par la création d'un environnement de travail collaboratif, dans une approche horizontale de gestion. Ceux-ci encouragent l'implication active des employés dans les décisions, notamment dans l'attribution de mandats selon leurs préférences et forces individuelles.
- Les activités de cohésion contribuent à cultiver un sentiment d'appartenance et à renforcer la culture interne. Ces initiatives visent à favoriser l'expérience employée et, par conséquent, l'attractivité et la rétention des talents.

Pistes d'action pour faire face aux défis de gestion des ressources humaines

En ajout à ces mesures et stratégies déjà mises en place dans leur organisation respective, les agences sondées ont nommé plusieurs pratiques qui, selon elles, pourraient les aider à relever les défis liés à la gestion des ressources humaines.

FIGURE 30

Pratiques à mettre en place d'ici trois ans pour faire face aux défis GRH



Source : sondage auprès des agences (n = 68)

Le **développement de la formation continue en milieu de travail** (63,2 %) se démarque comme une priorité. Parallèlement, un besoin marqué pour des **outils structurants en ressources humaines** (61,8 %) est mis en lumière. Les répondants mentionnent vouloir concevoir ou améliorer des guides pratiques encadrant les processus de recrutement, d'intégration et de mobilisation des employés.

Trois pratiques recueillent un appui similaire (**29,4 %**) :

- Une **enquête sur les conditions du secteur** permettrait de documenter plus finement les enjeux de main-d'œuvre (ex. : rareté de certains profils, attentes salariales, taux de roulement), offrant aux agences une base de comparaison et un outil de négociation. Il convient de noter qu'une partie des agences sondées pourrait déjà avoir accès à ce type d'initiatives en étant membres de l'A2C (certains critères d'admissibilité doivent toutefois être remplis pour devenir membre, notamment avoir plus de cinq employés et exercer des activités depuis au moins deux ans)³²;
- Les **forums et cercles d'échanges** favoriseraient le partage de bonnes pratiques et l'apprentissage collectif;
- Le développement de programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT).

³² ASSOCIATION DES AGENCES DE COMMUNICATION CRÉATIVE (s.d.) « Devenir membre ».

CONSTATS TIRÉS DES ENTREVUES

Besoin de repères sectoriels :

- Enquête salariale : certaines agences de plus petite taille mentionnent un manque de transparence salariale dans l'industrie, ce qui rend difficile la comparaison des pratiques et la mise à jour des échelles de rémunération. Les attentes salariales, profondément redéfinies entre 2020 et 2023 en raison de l'inflation et de la rareté de main-d'œuvre qualifiée, accentuent ce besoin d'avoir accès à des données sectorielles fiables. Une enquête salariale propre au secteur permettrait de mieux situer les agences dans l'écosystème, d'assurer une plus grande équité interne et d'améliorer leur capacité à offrir des salaires compétitifs, favorisant ainsi la rétention des talents.

Création de lieux d'échange :

- Le caractère hautement compétitif de l'industrie est relevé par plusieurs participants, ce qui limite les occasions de collaboration ou d'entraide entre agences, chacun cherche à préserver son avantage concurrentiel. Toutefois, les agences font face à des défis communs, notamment la complexification de l'écosystème média, la rapidité des changements technologiques et l'intégration progressive de l'IA. Plusieurs participants estiment qu'il serait bénéfique de créer des espaces d'échange, par exemple sous la forme de rendez-vous sectoriels, tables rondes ou communautés de pratique, afin de discuter des enjeux et préoccupations de l'industrie (ex. : tendances au niveau des budgets marketing).
- Certains participants relèvent l'importance de développer des lieux de partage pour les professionnels d'agences. Dans un secteur où la compétition individuelle est forte et où la créativité est constamment mise à l'épreuve, plusieurs travailleurs peuvent ressentir un sentiment d'isolement.
- L'absence de pont entre les annonceurs et les agences de publicité est aussi relevée. L'A2C représente ses agences membres, tandis que l'Association canadienne des annonceurs (ACA) regroupe les clients/annonceurs. Ces deux organisations travaillent en parallèle, chacune avec son public cible. Selon un intervenant, il manque une tribune agence-client permettant de partager leurs préoccupations, de mieux comprendre les besoins mutuels et de renforcer la cohésion du secteur. Bien que des initiatives émergent (comme l'Association marketing Québec, qui tente de créer des ponts), leur portée demeure limitée. Une concertation structurée entre ces deux parties prenantes clés de l'écosystème publicitaire serait bénéfique pour aborder collectivement les défis et transformations du marché.

Besoin de concertation axé sur l'offre de formation et les rôles :

- Plusieurs acteurs de l'industrie, notamment Le Grenier, Infopresse et l'Association des agences de communication créative (A2C), offrent déjà diverses formations destinées aux agences et aux professionnels du secteur. Toutefois, ces initiatives semblent parfois se chevaucher, créant une impression de manque de concertation et de redondance. L'A2C souligne l'importance d'une approche concertée entre ces organisations clés afin de :
 - Clarifier les rôles et mandats de chacun pour éviter la duplication des efforts;
 - Optimiser les investissements en matière de formation en s'assurant que les initiatives développées répondent aux réalités du marché du travail;
 - Assurer la complémentarité entre les formations universitaires et celles de perfectionnement professionnel.
- À cet égard, la mise sur pied d'une **table de concertation sectorielle** est mentionnée comme une piste d'action. Elle permettrait de rassembler les acteurs clés de l'industrie, de cartographier l'offre de formation actuelle, d'identifier les besoins liés aux compétences émergentes, ainsi que de planifier les besoins futurs en main-d'œuvre et en compétences, dans un contexte où certains métiers sont appelés à évoluer ou même à émerger dans les prochaines années.
- Selon plusieurs dirigeants rencontrés, les formations les plus pertinentes sont souvent celles conçues par et pour les agences, car elles reflètent le rythme rapide d'évolution des technologies et des pratiques professionnelles propres au secteur de la communication et du marketing.

Ces résultats témoignent de la reconnaissance d'un besoin de mutualiser les savoirs et de mieux comprendre les réalités sectorielles. Toutefois, ces initiatives à caractère plus collaboratif semblent moins populaires, ce qui peut s'expliquer par la culture du secteur, où la concurrence pour attirer les talents est très présente.

ÉLÉMENTS À RETENIR – RECRUTEMENT ET RÉTENTION

- **Deux principaux enjeux GRH pour les 3 à 5 prochaines années** : le perfectionnement des compétences dans un contexte de transformations numériques rapides de l'industrie et la rétention de la main-d'œuvre.
- **Acquisition et attraction de candidats** : selon les résultats du sondage, le plus grand défi réside dans l'embauche de candidats disposant des compétences techniques recherchées, cité par 56,8 % des répondants.
 - **Postes plus difficiles à pourvoir** : les profils aux compétences numériques avancées (ex. : spécialiste en IA, développeur et programmeur), ainsi que les profils stratégiques ou de gestionnaires (ex. : stratège, directeur).
- **Roulement de personnel** :
 - Taux de roulement volontaire moyen dans les agences sondées : 12,3 %;
 - Principales causes : la concurrence intersectorielle (53,2 %) et la perception d'absence de progression professionnelle (32,4 %);
 - Peu de départs à la retraite : bassin de main-d'œuvre majoritairement âgé de 25 à 44 ans.
- **Heures supplémentaires** : Parmi les agences où les heures supplémentaires représentent une réalité (n = 53), environ 3 sur 4 (73,6 %) offrent une forme de compensation (financière ou en temps).
 - Parmi celles-ci, 50,9 % disposent d'une politique documentée pour en encadrer la gestion, 7,5 % sont en processus d'élaboration d'une telle politique, et 41,5 % ne disposent d'aucune politique formalisée.
- **Stratégies mises en place pour favoriser le recrutement et la rétention** :
 - Une forte priorité est accordée à la flexibilité et à la qualité de vie des travailleurs.
 - Deux mesures sont plus couramment mobilisées : l'amélioration de la flexibilité des horaires (77,0 %) et la possibilité de faire du télétravail (71,6 %).

5.5 FORMATION CONTINUE ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Cette section porte sur les besoins de formation technique destinés à la main-d'œuvre, ainsi que sur ceux liés à la gestion et aux ressources humaines, tout en exposant les obstacles auxquels les entreprises font face dans la mise en œuvre de ces activités.

5.5.1 BESOINS DE FORMATION

La majorité des agences sondées (94,5 %) offre des activités de formation à leurs employés (n = 73). Les résultats du sondage montrent que les besoins de formation technique visent avant tout à **renforcer les compétences numériques et analytiques**, ainsi qu'à **intégrer l'intelligence artificielle (IA)** dans les processus de création et de production de contenu (figure 31).

Les trois premiers besoins mentionnés par les agences se rapportent directement à **l'utilisation de l'IA** :

- Création graphique assistée par l'IA (62,5 %);
- Rédaction assistée par l'IA (48,6 %);
- Utilisation de l'IA dans la conception graphique (48,6 %).

Ces besoins reflètent la transformation numérique rapide du secteur et l'importance de l'intégration de l'IA, à la fois dans la production visuelle et dans la génération de contenu et la rédaction marketing. L'IA semble devenir un levier incontournable en matière de compétitivité opérationnelle et créative. Son intégration entraîne toutefois le besoin de développer de nouvelles compétences et de relever de nouveaux défis, notamment l'encadrement de son usage et les questions éthiques.

Un deuxième ensemble de besoins concerne la maîtrise d'outils d'analyse et de mesure de performance :

- Analyse et interprétation de données marketing (50,0 %);
- Google Analytics (37,5 %);
- Mesure de performance des activités marketing (16,7 %).

Cela témoigne du fait que la maîtrise de tels outils devient essentielle pour optimiser les campagnes marketing et publicitaires, évaluer la performance et le retour sur investissement et s'adapter aux évolutions rapides des tendances visuelles et numériques.

Le **souci de maintenir l'expertise à jour** dans un environnement en constante évolution se traduit aussi par les besoins de formation suivants :

- Tendances en design graphique (38,9 %);
- Tendances dans les médias (31,9 %);
- Marketing numérique (40,3 %).

Les plateformes publicitaires évoluent rapidement et les algorithmes modifient la visibilité, les coûts et la performance des campagnes. Les agences doivent donc continuellement s'adapter, notamment en matière de stratégies de ciblage et de contenu.

Les **outils de diffusion**, tels que *TikTok Ads Manager* (25,0 %), *Meta Business Manager* (23,6 %) et *Meta Ads* (20,8 %), semblent susciter moins de besoins ou d'intérêt. Cela peut s'expliquer par le fait que les équipes sondées disposent déjà, en grande partie, d'une certaine expertise dans l'utilisation de ces outils.

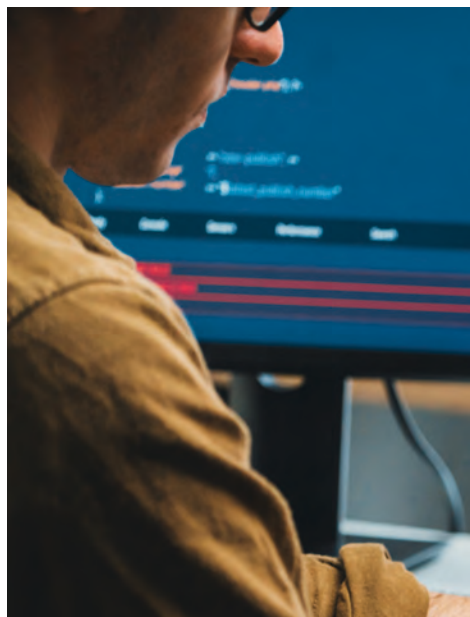


FIGURE 31

Besoins de formation technique



Source : sondage auprès des agences (n = 72)

CONSTATS TIRÉS DES ENTREVUES

Intelligence artificielle : apprentissage par expérimentation

L'intégration de l'IA dans les pratiques professionnelles est ciblée comme un défi. Les formations disponibles restent limitées ou superficielles, obligeant les agences à adopter une approche d'apprentissage par essai et erreur. Toutefois, cela amène certains à réfléchir sur la quantité de requêtes inutilisées et sur l'impact environnemental.

Besoins de formation spécifiques :

Compétences communicationnelles et entrepreneuriales : les entrevues soulignent également le déclin de certaines compétences interpersonnelles et entrepreneuriales, notamment l'art de présenter. La capacité à exposer un concept de manière convaincante, à raconter une histoire claire et engageante et à instaurer la confiance avec le client est perçue comme un savoir-faire en perte de vitesse. Les formations existantes, souvent trop théoriques, ne répondent pas aux attentes du milieu. Les agences expriment un besoin marqué pour des formations pratiques et contextualisées, axées sur la présentation, l'accroche narrative (*storytelling*) et l'argumentation constructive.

Vitesse du changement technologique et apprentissage continu :

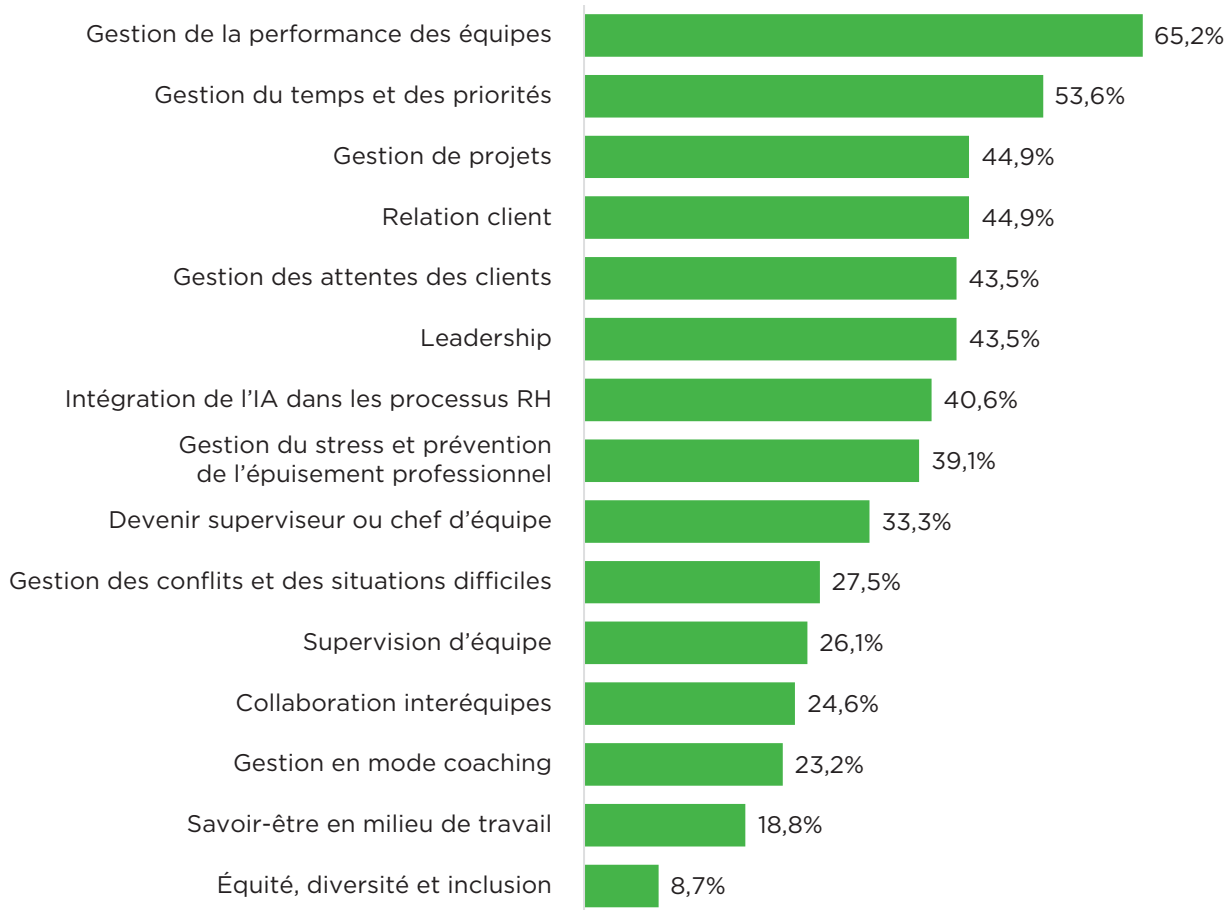
La rapidité de l'évolution des tendances et des outils numériques contraint les travailleurs à apprendre en continu, souvent de manière autodidacte. Les employés se tournent vers des ressources accessibles, telles que des microformations en ligne, des tutoriels d'une heure ou des contenus produits par des créateurs étrangers (notamment américains). Toutefois, plusieurs participants soulignent la nécessité de formations conçues spécifiquement pour le marché québécois, davantage ancrées dans la réalité locale des agences et des campagnes.

Besoins de formation liés à la gestion et aux ressources humaines

Les agences ont ensuite établi leurs besoins de formation liés à la gestion et aux ressources humaines. Les résultats du sondage mettent en lumière un besoin marqué de développement des compétences en **gestion des équipes** et en **organisation du travail**. La figure 32 illustre ainsi une hiérarchisation des besoins exprimés, allant des compétences fondamentales de gestion à des thèmes plus émergents, comme l'équité, la diversité et l'inclusion.

FIGURE 32

Besoins de formation liés à la gestion et aux ressources humaines



Source : sondage auprès des agences (n = 69)

Cinq sujets de formation sont plus largement cités, ciblant le développement des compétences en **gestion d'équipe, en organisation et en performance** :

- Gestion de la performance des équipes (65,2 %);
- Gestion du temps et des priorités (53,6 %);
- Gestion de projets (44,9 %);
- Relation client (44,9 %);
- Gestion des attentes des clients (43,5 %).

Ces résultats traduisent une forte volonté de mieux structurer et encadrer le travail dans un contexte où la charge de projets est élevée et la pression associée aux échéanciers est constante. De plus, le développement de compétences relationnelles (ex. : communication diplomatique, gestion de la critique, etc.) est nécessaire dans ce secteur, où la relation client occupe une place centrale. Les professionnels sont appelés à adapter leurs livrables et leurs priorités aux demandes et rétroactions des clients, tout en étant capables de comprendre, traduire et encadrer leurs attentes.

La **gestion du stress et la prévention de l'épuisement professionnel** (39,1 %) reflètent une prise de conscience croissante des risques psychosociaux dans un secteur soumis à de fortes pressions liées aux délais serrés, à la satisfaction des clients et à la nécessité de demeurer créatif et compétitif.

L'intégration de l'IA dans les processus RH (40,6 %) illustre une volonté d'explorer l'apport technologique dans la gestion des talents (ex. recrutement, suivi de la performance, planification de la formation).

Le besoin de développer des compétences de **supervision et de gestion des équipes** est aussi exprimé par le quart des agences sondées :

- Devenir superviseur ou chef d'équipe (33,3 %);
- Gestion des conflits et des situations difficiles (27,5 %);
- Supervision d'équipe (26,1 %);
- Collaboration interéquipe (24,6 %).

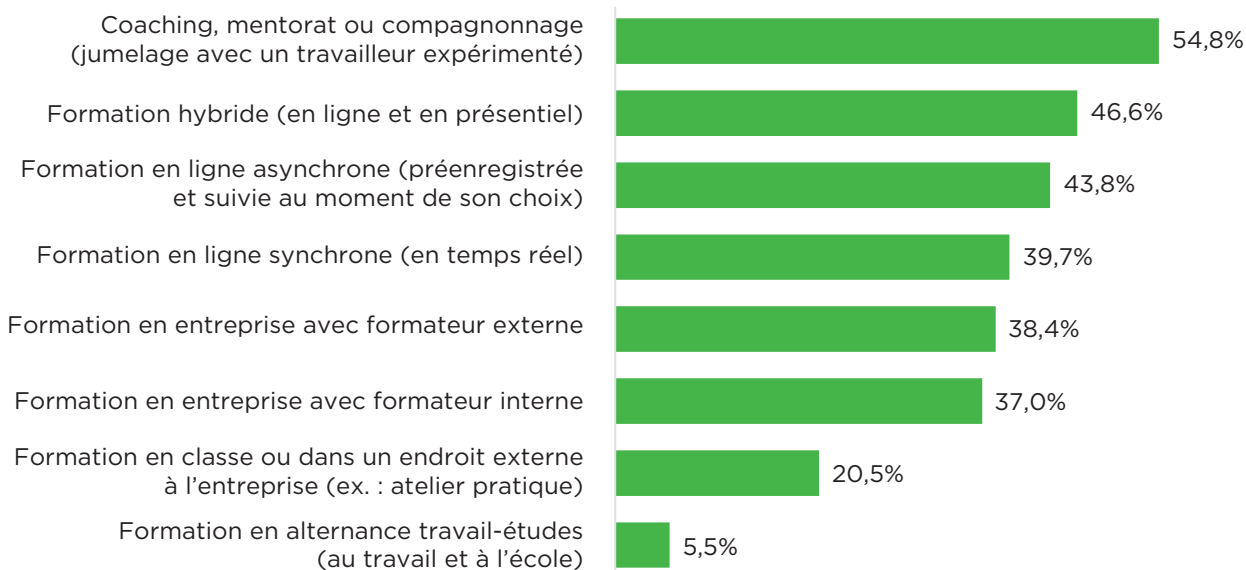
Certains thèmes semblent moins prioritaires, comme **l'équité, la diversité et l'inclusion** (8,7 %). Il est possible que certaines agences se sentent déjà suffisamment outillées ou aient déjà entamé des réflexions et mis en place des mesures. Toutefois, d'autres pourraient encore nécessiter une sensibilisation sur l'importance de l'ÉDI.

5.5.2 PLANIFICATION DE LA FORMATION CONTINUE

Dans l'ensemble, les agences sondées privilégient des approches de formation flexibles et intégrées au milieu de travail, favorisant la conciliation entre l'acquisition de nouvelles compétences et les réalités opérationnelles des entreprises.

FIGURE 33

Méthodes de formation pour dispenser la formation à la main-d'œuvre



Source : sondage auprès des agences (n = 73)

- **Le coaching, mentorat et compagnonnage** (54,8 %) : cette méthode est la plus valorisée. Elle témoigne de l'importance accordée à l'apprentissage par les pairs et à la transmission de connaissances par des personnes expérimentées. Ce choix reflète aussi une adaptation aux besoins spécifiques de chaque employé et un souci de développer des compétences pratiques directement liées au travail quotidien.
- Les **modalités hybride** (46,6 %) et **asynchrone** (43,8 %) : elles semblent répondre à un besoin de souplesse. D'une part, la formation hybride (combinaison du présentiel et du numérique) répond à un besoin de flexibilité tout en conservant la richesse des interactions en personne. Cette approche peut offrir un équilibre entre accessibilité des contenus en ligne et efficacité pédagogique du contact direct. D'autre part, la formation en ligne asynchrone permet aux employés de suivre la formation à leur rythme, sans contrainte d'horaire.
- À l'inverse, les méthodes plus traditionnelles, comme la **formation en classe** ou l'**alternance travail-études**, semblent moins populaires.

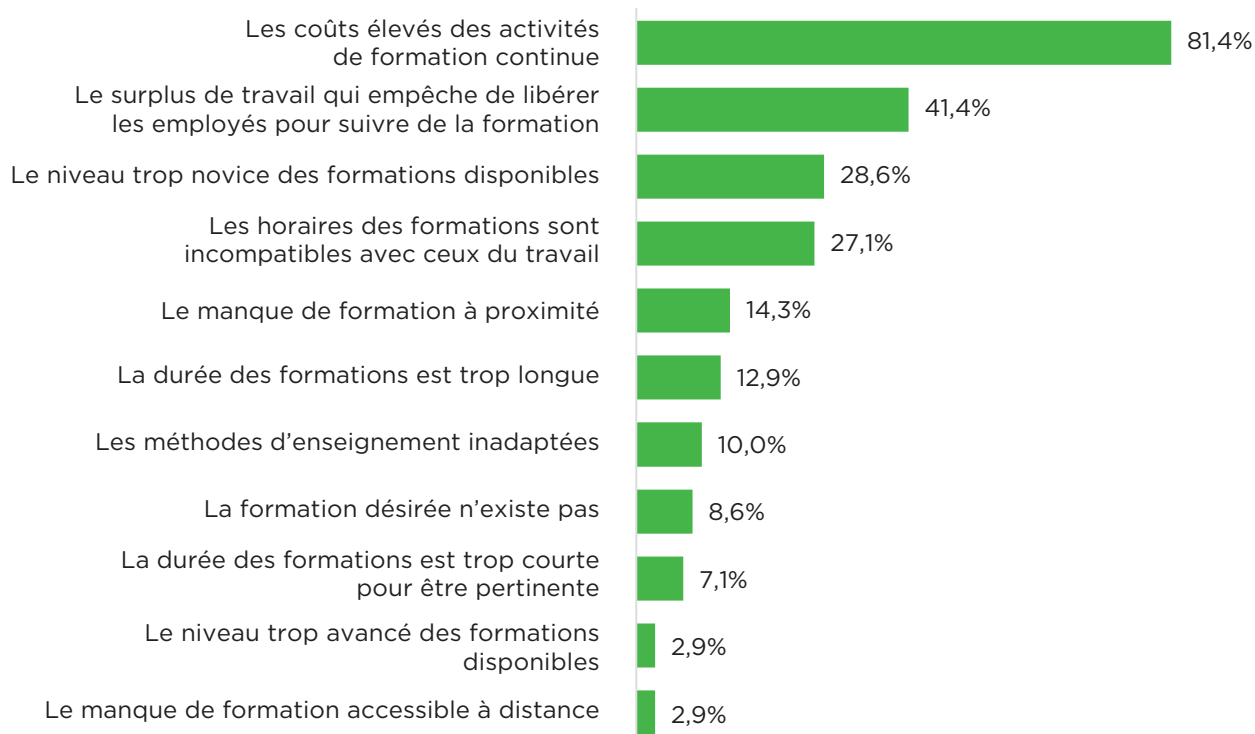
Ainsi, l'apprentissage continu intégré au travail, en complément d'outils numériques, semble davantage valorisé au sein des agences sondées. Il semble permettre de mieux s'adapter aux besoins des employés et aux réalités organisationnelles.

5.5.3 PRINCIPAUX FREINS AU RECOURS À LA FORMATION CONTINUE

Les résultats révèlent que les principaux obstacles ne sont pas liés au manque d'intérêt des agences pour la formation continue, mais plutôt à des **contraintes financières et organisationnelles**. En effet, les enjeux de coûts et de disponibilité de la main-d'œuvre dominant largement, tandis que les aspects liés à la qualité des contenus ou aux méthodes pédagogiques apparaissent comme secondaires. Cela met en lumière un décalage entre la volonté d'offrir des occasions de perfectionnement des compétences et les conditions concrètes qui limitent la mise en œuvre de cette formation.

FIGURE 34

Facteurs limitant le recours à la formation



Source : sondage auprès des agences (n = 70)

ÉLÉMENTS À RETENIR – FORMATION

- La majorité des agences sondées (94,5 %) offrent des activités de formation à leur personnel, témoignant d'une culture organisationnelle qui valorise l'apprentissage continu, dans un contexte marqué par un environnement numérique en transformation rapide et une compétition accrue dans le secteur.
- **Besoins de formation techniques** : fortement orientés vers les compétences numériques et l'intégration de l'IA.
- **Méthodes de formation mobilisées** :
 - Les agences sondées privilégient des approches de formation flexibles et intégrées au milieu de travail, favorisant la conciliation entre l'acquisition de nouvelles compétences et les réalités opérationnelles des entreprises.
 - Méthode d'apprentissage préconisée : le coaching, mentorat et compagnonnage (54,8 %). Les agences favorisent l'apprentissage par les pairs et la transmission de connaissances par des personnes expérimentées.
- **Principaux freins au recours à la formation**
 - Coûts élevés des activités de formation continue (81,4 %);
 - Surplus de travail qui empêche de libérer les employés (41,4 %);
 - Niveau trop basique des formations disponibles (27,1 %) : ce frein suggère que l'offre actuelle est parfois trop générale et ne répond pas aux besoins spécialisés ou émergents du secteur.



RELÈVE DU SECTEUR : TENDANCES DE FORMATION ET PERSPECTIVES D'EMPLOI

6



6

Relève du secteur : Tendances de formation et perspectives d'emploi

Cette section présente un portrait des perspectives d'emploi pour les professions ciblées par l'étude et un aperçu de la formation initiale liée au sous-secteur des agences de publicité au Québec, en s'appuyant sur des données secondaires. Seuls les programmes de formation initiale menant directement aux professions visées par l'étude sont présentés.

6.1 PERSPECTIVES D'EMPLOI PAR PROFESSION

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) a réalisé un diagnostic de l'équilibre de la main-d'œuvre pour chacune des professions, avec des prévisions couvrant la période de 2025 à 2028. Les résultats fournissent des indications sur le degré de difficulté pour les chercheurs d'emploi à trouver du travail et, pour les employeurs, à pourvoir les postes vacants. Le tableau 11 présente l'état d'équilibre de la main-d'œuvre pour les professions ciblées par l'étude, avec des données pour l'ensemble du Québec ainsi que pour les régions métropolitaines de Montréal et de Québec³³. Il est à noter que, pour certaines professions, aucun diagnostic n'est disponible pour certaines régions.

Tableau 11

ÉTAT D'ÉQUILIBRE DE MAIN-D'OEUVRE PAR PROFESSION, 2025 À 2028

CNP 2021	Profession	Ensemble du Québec	RMR de Montréal	RMR de Québec	Nb. de régions en déficit ou léger déficit	Régions en équilibre
10022	Directeur de la publicité et du marketing	●	●	●	4	10
11202	Professionnel en publicité, en marketing et en relations publiques	●	●	●	12	4
21234	Développeur et programmeur Web	●	●	●	10	5
41402	Agent de développement économique, chercheur et analyste en marketing	●	●	●	0	15
51110	Réviseur, rédacteur-réviseur et chef du service des nouvelles	●	●	●	0	9
51120	Producteur, réalisateur, chorégraphe	●	●	●	5	9
52111	Technicien en graphisme	●	●	●	1	11
52120	Designer graphique et illustrateur	●	●	●	4	12

Légende : ● Équilibre ● Léger déficit

Note : Aucun diagnostic n'est disponible pour la catégorie professionnelle « auteurs, écrivains et rédacteurs » (CNP 51111). Source : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. État d'équilibre du marché du travail à court et moyen termes, 2025.

³³ Les données par région administrative peuvent être consultées dans le rapport du MESS.

Selon ce diagnostic, **quatre professions sont considérées en équilibre de main-d'œuvre** au Québec pour les prochaines années :

- Directeur de la publicité et du marketing (CNP 10022);
- Agent de développement économique et chercheur et analyste en marketing (CNP 41402);
- Réviseur, rédacteur-réviseur et chef du service des nouvelles (CNP 51110);
- Technicien en graphisme (CNP 52111).

Pour celles-ci, la majorité des régions administratives pour lesquelles un diagnostic est disponible affichent un équilibre de main-d'œuvre. La disponibilité de travailleurs est suffisante pour répondre aux besoins des employeurs.

Les autres professions visées par l'étude sont évaluées en léger déficit de main-d'œuvre pour les prochaines années (2025-2028). Parmi celles-ci, **deux comptent davantage de régions en léger déficit ou déficit de main-d'œuvre** :

- **Professionnel en publicité, marketing et relations publiques** (CNP 11202) : il s'agit de la catégorie professionnelle la plus représentée dans le secteur, avec 21,1 % de la main-d'œuvre.
- **Développeur et programmeur Web** (CNP 21234) : cette profession est fortement recherchée dans un contexte de forte concurrence intrasectorielle et intersectorielle pour les talents spécialisés dans le numérique.

Dans les régions en léger déficit, le secteur des agences pourrait éprouver davantage de difficultés à pourvoir les postes vacants, puisque le nombre de chercheurs d'emploi risque d'être insuffisant par rapport aux offres disponibles. Selon le MESS, les acteurs du marché du travail devront redoubler d'efforts afin d'accroître le nombre de travailleurs disponibles. Ainsi, ces professions offriront d'excellentes perspectives d'emploi pour ceux qui possèdent les qualifications requises ou qui les acquerront au cours de la période couverte.

6.2 INSCRIPTION ET DIPLOMATION DANS LES PROGRAMMES DE FORMATION MENANT AUX PROFESSIONS DU SECTEUR

Pour chaque niveau de formation, les programmes d'études liés au secteur des agences de publicité sont présentés. Il convient toutefois de préciser que ce secteur regroupe une grande diversité de professions. Seules les formations menant directement aux professions visées par l'étude sont donc retenues.

6.2.1 FORMATIONS PROFESSIONNELLES

Le secteur des agences est couvert par un seul programme d'études de niveau professionnel menant à un diplôme d'études professionnelles (DEP), soit « Infographie ». Le DEP vise à développer les compétences pratiques des étudiants pour les préparer à exercer un métier ou une profession spécifique³⁴. Le tableau 12 présente le code, le nombre d'unités, la durée du programme et les professions associées.

³⁴ INFOROUTE FPT, COMPÉTENCES QUÉBEC. Diplôme d'études professionnelles (DEP).

Tableau 12

CARACTÉRISTIQUES DU PROGRAMME D'ÉTUDES PROFESSIONNELLES

Programme	Code	Sanction	Unités	Durée	Professions
Infographie	5344	DEP	120	18 mois	<ul style="list-style-type: none"> Techniciens en graphisme (CNP 52111) Designers graphiques et illustrateurs (CNP 52120)

Source : Inforoute FPT (s.d.). Diplôme d'études professionnelles.

Inscription et diplomation

L'évolution du nombre d'inscriptions et de diplômes décernés au programme d'infographie est présentée dans le tableau suivant. Prendre note que les données incluent également les inscriptions aux programmes d'équivalence offerts en langue anglaise.

Tableau 13

ÉVOLUTION DES INSCRIPTIONS ET DE LA DIPLOMATION AU DEP EN INFOGRAPHIE

	Année scolaire						Variation (%)
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2023-2024 et moyenne 2019-2022
Inscriptions	715	629	702	691	745	-	8,9
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024 et moyenne 2019-2023
Diplômes émis	582	429	609	446	410	428	-13,6

Source : Ministère de l'Éducation. Nombre d'inscriptions et de diplômes délivrés à la formation professionnelle par programme, années scolaires 2019-2020 à 2023-2024, Québec.

Selon les données provisoires du MEQ, le nombre d'inscriptions connaît une progression (+8,9 %), tandis que le nombre de diplômes émis enregistre une diminution (-13,6 %). Les données révisées offriront toutefois un portrait plus juste de la situation.

6.2.2 FORMATIONS COLLÉGIALES

Le secteur des agences est couvert par plusieurs programmes de formation collégiale, comprenant huit programmes d'études collégiales (DEC) et de nombreuses attestations d'études collégiales (AEC).

Le **DEC** sanctionne la réussite d'un programme d'études préuniversitaires ou techniques, tandis que les programmes conduisant à une **AEC** sont des formations techniques de courte durée (entre 4 et 24 mois)³⁵. Ces dernières sont élaborées localement afin de répondre aux besoins changeants du marché du travail et comprennent uniquement de la formation spécifique.

Le tableau 14 présente, pour chacun de ces programmes, le type de sanction décernée, la durée de la formation et les professions auxquelles ils préparent. Il convient de souligner qu'un grand nombre d'AEC sont offertes en lien avec ce secteur, et qu'elles ont été conçues en réponse aux besoins évolutifs du marché du travail.

³⁵ INFOROUTE FPT, COMPÉTENCES QUÉBEC (s.d.). Diplôme d'études collégiales; Attestation d'études collégiales.

Tableau 14

CARACTÉRISTIQUES DES PROGRAMMES D'ÉTUDES COLLÉGIALES

Programme	Code	Sanction	Durée	Professions liées
Graphisme	570.G0	DEC	36 mois	<ul style="list-style-type: none"> Techniciens en graphisme (CNP 52111) Designers graphiques et illustrateurs (CNP 52120)
Design graphique	NTA.1C	AEC	914 h	
Infographie en prémédia	581.D0	DEC	36 mois	<ul style="list-style-type: none"> Techniciens en graphisme (CNP 52111)
Techniques d'intégration multimédia	582.A1	DEC	36 mois	<ul style="list-style-type: none"> Techniciens en graphisme (CNP 52111) Designers graphiques et illustrateurs (CNP 52120) Développeurs et programmeurs Web (CNP 21234)
Production télévisuelle et cinématographique	NWY.15	AEC	-	<ul style="list-style-type: none"> Producteurs, réalisateurs, chorégraphes et personnel assimilé (CNP 51120)
Techniques cinématographiques et télévisuelles	589.C0	DEC	36 mois	
Stratégies et animation de réseaux sociaux	NWY.1L	AEC	960 h	<ul style="list-style-type: none"> Professionnels en publicité, marketing et relations publiques (CNP 11202) Auteurs, écrivains et rédacteurs (sauf techniques) (CNP 51111)
Techniques de communication dans les médias	589.B0	DEC	36 mois	<ul style="list-style-type: none"> Professionnels en publicité, marketing et relations publiques (CNP 11202)
Illustration et dessin animé	574.A0	DEC	36 mois	<ul style="list-style-type: none"> Designers graphiques et illustrateurs (CNP 52120)
Production 3D et synthèse d'images	574.C0	DEC	36 mois	
Techniques de l'informatique	420.B0	DEC	36 mois	<ul style="list-style-type: none"> Développeurs et programmeurs Web (CNP 21234)
Programmation en technologies Web	LEA.BU	AEC	1 545 h	
Programmeur-analyste en technologies de l'information	LEA.3Q	AEC	1 650 h	

Plusieurs autres AEC sont créées pour répondre à la demande croissante d'expertises numériques, dont :

- Gestion du marketing Web et des réseaux sociaux (NWE.36);
- Marketing numérique (NWY.29);
- Développement Web (NWE.2U);
- Design, intégrations multimédias et Web adaptatif (NWY.26);
- Gestionnaire de communautés et de médias sociaux (NWY.28).

Inscription et diplomation

L'évolution du nombre d'inscriptions et du nombre de diplômes émis pour les divers programmes d'études collégiales est présentée dans les tableaux suivants (15 et 16). Prendre note que les données incluent les inscriptions aux programmes d'équivalence en langue anglaise et que les données de 2024 et 2025 sont provisoires.

Tableau 15

ÉVOLUTION DES INSCRIPTIONS AUX PROGRAMMES D'ÉTUDES COLLÉGIALES AU QUÉBEC

Programme	Année scolaire						Variation entre 2024-2025 et moyenne 2019-2024 (%)
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025p	
Diplôme d'études collégiales							
Graphisme	464	485	484	493	547	530	7,2
Infographie en prémédia	52	47	44	35	18	5	-87,2
Techniques d'intégration multimédia	684	656	652	693	739	671	-2,0
Techniques cinématographiques et télévisuelles	127	149	151	166	176	170	10,5
Techniques de communication dans les médias	120	137	144	119	143	132	-0,5
Illustration et dessin animé	91	96	93	100	101	125	29,9
Production 3D et synthèse d'images	889	803	782	782	829	918	12,4
Techniques de l'informatique	3096	3137	3403	3627	3992	3788	9,8
Attestation d'études collégiales							
Design graphique	17	44	125	293	267	221	48,1
Production télévisuelle et cinématographique	20	14	13	0	9	10	-10,7
Stratégies et animation de réseaux sociaux	18	47	44	18	22	17	-43,0
Programmation en technologies Web	9	21	34	60	55	28	-21,8
Programmeur-analyste à en technologies de l'information	92	110	62	169	189	223	79,3

Note : Les données pour la période 2024-2025 sont provisoires.

Source : MES (2024). Nombre d'inscriptions par programme d'études collégiales, années 2019-2020 à 2024-2025, Québec.

Tableau 16

ÉVOLUTION DE LA DIPLOMATION AUX PROGRAMMES D'ÉTUDES COLLÉGIALES AU QUÉBEC

Programme	Année scolaire						Variation entre 2024 et moyenne 2019-2023 (%)
	2019	2020	2021	2022	2023	2024p	
Diplôme d'études collégiales							
Graphisme	248	282	247	252	231	249	-1,2
Infographie en prémédia	15	18	9	12	5	4	-66,1
Techniques d'intégration multimédia	197	185	200	218	218	202	-0,8
Techniques cinématographiques et télévisuelles	69	73	101	104	79	65	-23,7
Techniques de communication dans les médias	83	87	77	68	80	96	21,5
Illustration et dessin animé	56	82	57	68	59	64	-0,6
Production 3D et synthèse d'images	213	236	167	166	158	170	-9,6
Techniques de l'informatique	1044	1133	1087	1046	1045	1063	-0,7
Attestation d'études collégiales							
Design graphique	18	15	41	161	127	123	69,9
Production télévisuelle et cinématographique	22	21	22	17	8	5	-72,2
Stratégies et animation de réseaux sociaux	13	42	33	42	38	6	-82,1
Programmation en technologies Web	9	6	17	26	60	35	48,3
Programmeur-analyste en technologies de l'information	54	78	79	43	138	97	23,7

Note : Les données de 2024 sont provisoires.

Source : MES (2024). Nombre de diplômes délivrés par programme d'études collégiales, années scolaires 2019 à 2024, Québec.

À l'exception du programme Infographie en prémédia (581.D0), qui connaît un recul des inscriptions au cours des dernières années, l'ensemble des programmes techniques menant à un emploi dans le secteur affiche une stabilité ou une légère croissance. Des tendances similaires s'observent dans l'évolution du nombre de diplômes remis : la diplomation demeure généralement stable en 2024, sauf pour les programmes Infographie en prémédia (581.D0) et Techniques cinématographiques et télévisuelles (589.C0), qui enregistrent une baisse. Les données révisées permettront toutefois d'obtenir un portrait plus précis de la situation actuelle.

6.2.3 FORMATIONS UNIVERSITAIRES

Le secteur des agences est couvert par plusieurs programmes d'études de niveau universitaire, dont quatre au premier cycle et trois au deuxième cycle. D'autres formations connexes, notamment en gestion ou en ressources humaines, peuvent également mener à des carrières dans ce domaine.

Le **baccalauréat**, programme d'une durée moyenne de trois à quatre ans, permet d'acquérir une formation approfondie et spécialisée dans un domaine d'études précis. La **maîtrise** se décline sous deux principales formes : la maîtrise avec mémoire, qui vise à développer les compétences en recherche ou en recherche-crédation, et la maîtrise sans mémoire, qui met l'accent sur l'approfondissement des connaissances théoriques ou pratiques à travers des stages, des travaux dirigés ou des projets de recherche appliquée³⁶.

Le tableau 17 présente les professions ciblées dans le cadre de cette étude, selon les programmes d'études offerts au Québec.

Tableau 17

DISCIPLINES UNIVERSITAIRES LIÉES AU SECTEUR DES AGENCES DE PUBLICITÉ AU QUÉBEC

Domaine d'études	Code	Professions liées
Arts graphiques	5971	<ul style="list-style-type: none"> Designers graphiques et illustrateurs (CNP 52120)
Cinématographie	5910	<ul style="list-style-type: none"> Producteurs, réalisateurs, chorégraphes et personnel assimilé (CNP 51120)
Communications et journalisme	5410	<ul style="list-style-type: none"> Auteurs, écrivains et rédacteurs (sauf techniques) (CNP 51111) Professionnels en publicité, marketing et relations publiques (CNP 11202)
Marketing et achats	5809	<ul style="list-style-type: none"> Agents de développement économique et chercheurs et analystes en marketing (CNP 41402) Professionnels en publicité, marketing et relations publiques (CNP 11202)
Sciences de l'informatique	5340	<ul style="list-style-type: none"> Développeurs et programmeurs Web (CNP 21234)

Source : Banque de données des statistiques officielles sur le Québec.

Inscriptions et diplomation

Les tableaux 18 et 19 illustrent l'évolution récente des inscriptions et de la diplomation pour chaque programme universitaire. Les résultats pour 2024 et 2025 doivent toutefois être interprétés avec prudence, puisqu'il s'agit de données provisoires. À l'exception du baccalauréat en communications et journalisme, dont les inscriptions demeurent élevées malgré un ralentissement, la plupart des programmes analysés affichent une progression, tant du nombre d'étudiants inscrits que du nombre de diplômés, témoignant d'un intérêt soutenu pour les formations liées au secteur. Toutefois, le baccalauréat en marketing et achats se distingue des autres. En effet, bien que les inscriptions y soient en hausse, le nombre de diplômes décernés connaît une diminution.

³⁶ UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL. Lexique – terminologie universitaire.

Tableau 18

ÉVOLUTION DES INSCRIPTIONS AUX PROGRAMMES D'ÉTUDES UNIVERSITAIRES AU QUÉBEC

Programme	Année scolaire						Variation entre 2024-2025p et moyenne 2019-2024 (%)
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025p	
Baccalauréat							
Arts graphiques	2124	2354	2193	2173	2297	2363	6,0
Cinématographie	1069	1083	1101	1147	1215	1254	11,7
Communications et journalisme	3769	3919	3777	3373	3142	3104	-13,7
Marketing et achats	2004	2064	2113	2159	2196	2241	6,3
Sciences de l'informatique	8265	9803	9844	10341	11369	12046	21,4
Maîtrise							
Arts graphiques	58	64	61	81	88	93	32,1
Communications et journalisme	448	443	492	520	509	526	9,0
Marketing et achats	331	357	439	501	500	491	15,4
Sciences de l'informatique	2198	2134	2492	2891	3022	2997	17,6

Note : Les données de l'automne 2024-2025 sont provisoires.

Source : MES (2025). Nombre d'inscriptions par programme d'études universitaires, années 2019-2020 à 2024-2025, Québec.

Tableau 19

ÉVOLUTION DE LA DIPLOMATION AUX PROGRAMMES D'ÉTUDES UNIVERSITAIRES AU QUÉBEC

Programme	Année scolaire						Variation entre 2024p et moyenne 2019-2023 (%)
	2019	2020	2021	2022	2023	2024p	
Baccalauréat							
Arts graphiques	600	606	645	597	545	608	1,6
Cinématographie	224	211	223	218	212	238	9,4
Communications et journalisme	1003	945	1012	1069	979	845	-15,6
Marketing et achats	574	555	610	568	543	504	-11,6
Sciences de l'informatique	1529	1674	1955	2095	2203	2286	20,9
Maîtrise							
Arts graphiques	20	24	19	8	20	31	70,3
Communications et journalisme	120	111	117	113	113	127	10,6
Marketing et achats	109	83	120	132	160	165	36,6
Sciences de l'informatique	659	751	1042	822	1262	1259	38,8

Note : Les données de 2024 sont provisoires.

Source : MES (2025). Nombre de diplômes émis selon le programme d'études universitaires, années 2019 à 2024, Québec.

CONSTATS TIRÉS DES ENTREVUES

Pratique et expérience terrain comme principaux leviers d'apprentissage :

- Les stages, souvent réalisés en fin de parcours universitaire, permettent de consolider les acquis, mais plusieurs jugent qu'une exposition plus précoce au milieu professionnel (par exemple sous forme de visites en entreprise, de périodes d'observation (shadowing) ou d'une alternance travail-études) favoriserait une meilleure compréhension des réalités du secteur dès le début de la formation.

Défi d'intégrer les technologies en constante évolution dans les cursus universitaires :

- Plusieurs participants estiment aussi que les programmes universitaires devraient permettre aux étudiants de se familiariser davantage avec les plateformes et outils numériques utilisés en agence (ex. : outils de gestion de campagnes, d'analyse ou de suivi de performance). Toutefois, ils reconnaissent la difficulté pour les établissements d'enseignement d'intégrer des technologies en constante évolution dans leurs cursus, compte tenu du rythme accéléré des transformations numériques.
- Ainsi, la pertinence à long terme des programmes de formation représente un défi majeur dans un environnement où les méthodes et les outils de travail se renouvellent sans cesse. Pour combler ces lacunes, plusieurs acteurs du secteur mentionnent le rôle complémentaire joué par des organismes spécialisés comme Le Grenier, l'A2C ou Infopresse, qui proposent des formations courtes et ciblées, directement issues de la pratique professionnelle. Ces formations permettent de diffuser rapidement les nouvelles tendances et approches du milieu publicitaire.

CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

7



7

Constats et recommandations

L'étude sous-sectorielle menée auprès des agences de publicité a permis de mettre en lumière plusieurs enjeux structurants pour la pérennité et la compétitivité du secteur. Ces constats s'accompagnent de pistes de recommandations concrètes visant à soutenir le développement des compétences, à renforcer les pratiques de gestion des ressources humaines et à favoriser une adaptation efficace du secteur aux tendances émergentes.

7.1 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES : FORMATION CONTINUE ET INITIALE

CONSTATS

- Une large majorité (94,5 %) des agences sondées offrent des activités de formation, témoignant d'une culture organisationnelle qui valorise le perfectionnement des compétences. Les besoins se concentrent sur les compétences numériques, analytiques et liées à l'IA. Toutefois, les formations disponibles sont souvent jugées limitées ou de niveau trop débutant, notamment en raison de la rapidité des transformations technologiques et du manque d'offres adaptées au marché québécois.
- Les entrevues ont aussi révélé un besoin de concertation plus efficace entre les principaux acteurs de la formation (ex. : Le Grenier, Infopresse, A2C, établissements d'enseignement). Les participants soulignent que les formations conçues par et pour les agences demeurent les plus pertinentes, car elles s'adaptent plus rapidement aux réalités du terrain.
- Enfin, plusieurs estiment que les programmes universitaires gagneraient à intégrer davantage de pratique et de familiarisation avec les outils utilisés dans les agences.

RECOMMANDATIONS

- Recenser et diffuser l'ensemble des formations offertes dans le secteur afin de faciliter l'accès à l'information (contenu, prix, durée, organisations).
- Créer une table de concertation sectorielle rassemblant les principaux acteurs (ex. : Le Grenier, Infopresse, A2C, établissements d'enseignement) pour harmoniser l'offre de formation et éviter le dédoublement des efforts.

7.2 SOUTENIR LES PRATIQUES RH DES ENTREPRISES DU SECTEUR

7.2.1 RECRUTEMENT ET ATTRACTIVITÉ

CONSTATS

- Les difficultés de recrutement touchent surtout les profils numériques avancés (ex. : stratèges numériques, experts en données, IA, référencement naturel [SEO]), fortement convoités par d'autres industries (TI, finance, commerce électronique, etc.). Cette forte concurrence intersectorielle nuit à l'attractivité des agences.

RECOMMANDATIONS

- Développer des stratégies d'attraction ciblant les profils numériques (marketing de talents, partenariats avec universités, campagnes sectorielles).
- Favoriser la reconnaissance et la valorisation des compétences numériques pour renforcer la compétitivité du secteur.

7.2.2 POLITIQUES INTERNES ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

CONSTATS

- Environ 71,6 % des agences disposent d'un processus d'accueil et d'intégration, laissant près d'un tiers sans structure formelle, ce qui constitue un enjeu pour la fidélisation du personnel.
- Par ailleurs, seulement 28,6 % des agences ont une politique d'équité, diversité et inclusion (ÉDI), et près de 30 % envisagent en développer une.
- Concernant les heures supplémentaires, 71,6 % des agences affirment qu'elles sont courantes, mais les modalités de compensation et l'existence de politiques formelles demeurent variables. Parmi celles-ci, 41,5 % n'ont aucune politique documentée, reflétant l'hétérogénéité des pratiques en matière de compensation ou de reconnaissance du travail additionnel.

RECOMMANDATIONS

- Outiller les agences dans la mise en place de processus d'accueil et d'intégration structurés (ex. : modèles de guides, grilles d'intégration, formation des gestionnaires).
- Encourager l'élaboration de politiques formelles encadrant les heures supplémentaires, incluant des mécanismes clairs de reconnaissance (financière ou en temps).
- Offrir des ressources et de l'accompagnement pour soutenir la création de politiques ÉDI.

7.2.3 BESOINS DE REPÈRES SECTORIELS ET DE TRANSPARENCE

CONSTATS

- Les résultats du sondage indiquent que 29,5 % des agences sondées (n = 68) souhaitent la réalisation d'une enquête sur les conditions de travail du secteur, afin de documenter les enjeux de main-d'œuvre. Les entrevues ont également mis en évidence un manque de repères sectoriels, notamment sur les conditions de travail et la rémunération. Les plus petites agences, souvent non-membres de l'A2C, n'ont pas accès à certaines données comparatives, ce qui complique l'ajustement des salaires et la planification de la main-d'œuvre. Une meilleure transparence est perçue comme un levier pour renforcer l'équité et favoriser la rétention.

RECOMMANDATIONS

- Réaliser une enquête salariale sectorielle afin d'outiller les agences dans la planification de leur rémunération et la rétention du personnel. Autrement, évaluer la possibilité de créer un partenariat avec l'A2C pour élargir la portée de ce type d'initiatives à l'ensemble de l'industrie.

7.3 RENFORCER LA COLLABORATION ET LA CONCERTATION SECTORIELLE

CONSTATS

- Le secteur se caractérise par une forte compétitivité, ce qui freine la collaboration entre agences. Pourtant, les défis communs – complexification de l'écosystème média, intégration de l'IA, baisse du budget marketing – justifient la création de lieux d'échange structurés (rendez-vous sectoriels, tables rondes, communautés de pratique).
- Les entrevues ont également révélé un manque de dialogue entre les agences (A2C) et les annonceurs (ACA). L'absence de tribunes agence-client nuit à la compréhension des besoins respectifs et freine la cohésion du secteur.
- Plusieurs participants ont aussi souligné un besoin d'espaces d'échange entre professionnels pour contrer le sentiment d'isolement lié à la pression créative et à la compétition individuelle.

RECOMMANDATIONS

- Créer une table de concertation sectorielle réunissant les principaux acteurs (ex. : A2C, ACA, Infopresse, Le Grenier, établissements d'enseignement).
- Organiser des forums de discussion agence-client afin de renforcer la compréhension mutuelle et d'aborder collectivement les transformations du marché.
- Favoriser la création de communautés de pratique et d'outils de partage (bottins, ressources d'aide, sondages auprès des professionnels).

7.4 SOUTENIR LES ENTREPRISES DANS LEUR TRANSITION NUMÉRIQUE ET VERTE

CONSTATS

- Le secteur des agences de publicité évolue dans un environnement marqué par une transformation numérique rapide. Les innovations numériques, notamment l'IA, entraînent une phase d'expérimentation au sein des agences. Cette période d'essai et erreur, bien qu'indispensable à l'apprentissage organisationnel, conduit à une utilisation inefficace de certaines ressources numériques (ex. : requêtes inutilisées). Certains participants aux entretiens individuels ont ainsi exprimé des préoccupations environnementales liées à l'empreinte écologique de ces pratiques, particulièrement la consommation énergétique générée par l'usage intensif de technologies basées sur l'IA et le stockage de données volumineuses.

RECOMMANDATIONS

- Favoriser le partage de bonnes pratiques, par exemple en créant des espaces d'échange sectoriels (webinaires, communautés de pratique), permettant aux agences de partager leurs apprentissages et de réduire la redondance des expérimentations individuelles.
- Recenser et promouvoir les formations existantes sur l'utilisation écoresponsable des technologies numériques, en sensibilisant les équipes à la consommation énergétique liée à l'utilisation de l'IA.

RÉFÉRENCES

BACON, Sonya. « Le taux de roulement en agence », Le Grenier (20 août 2024).

BUREAU DE LA CONCURRENCE CANADA. « Indications fausses ou trompeuses et pratiques commerciales trompeuses », 2024.

CONSEIL DE LA RADIODIFFUSION ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS CANADIENNES. « Publicité à la radio et à la télévision », 2019.

CONSEIL DE L'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL, « Comprendre la sous-représentation sur le marché du travail canadien : une analyse des définitions et des approches », 2023.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. « Affichage public et commercial », 2023.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC, « Choisir un métier non traditionnel : vers la mixité en emploi », 2022.

IBISWORLD. « Advertising Agencies in Canada Industry Report », 2025.

IBISWORLD. « Advertising Agencies in Quebec Industry Report », 2025.

IBISWORLD. « Advertising Agencies in Canada Industry Report », 2024.

IBISWORLD. « Advertising Agencies in Quebec Industry Report », 2024.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. « Mise en garde du ministre sur la publicité du tabac », dans Loi concernant la lutte contre le tabagisme, 2023.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. Stratégie pour un Québec sans tabac 2020-2025, 2020.

NORMES CANADIENNES DE LA PUBLICITÉ, « Le Code canadien des normes de la publicité », 2019.

OFFICE DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR. « Publicité : ce qui est encadré par la loi », 2025.

OFFICE DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR. « Publicité destinée aux enfants de moins de 13 ans. Guide d'application des articles 248 et 249 Loi sur la protection du consommateur », 2012.

OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE. « emploi saisonnier », dans Grand dictionnaire terminologique, 2020.

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, « Qu'est-ce que l'emploi temporaire ? », 2016.

RÉGIE DES ALCOOLS, DES COURSES ET DES JEUX. « Promotion et publicité en matière de boissons alcooliques », 2020.

Règlement sur la promotion, la publicité et les programmes éducatifs en matière de boissons alcooliques, RLRQ, chapitre P-9.1, r. 6.

SANTÉ CANADA, « Exigences réglementaires en matière de publicité », 2025.

STATISTIQUE CANADA. « Classification nationale des professions. (2021). Version 1.0. ».

STATISTIQUE CANADA. « Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada 2022. Version 1.0 ».

VAILLES, Francis. « Est-ce la fin des agences de pub ? », La Presse (30 novembre 2024).

ANNEXE 1

DÉFINITIONS DES PROFESSIONS CIBLÉES PAR L'ÉTUDE

Tableau 1

DÉFINITIONS DES PROFESSIONS CIBLÉES PAR L'ÉTUDE

CNP 2021	Professions ciblées	Exemples d'appellations de postes
	Agents de développement économique et chercheurs et analystes en marketing	
41402	Les agents de développement économique et chercheurs et analystes en marketing effectuent des recherches, offrent du soutien statistique et analytique, cernent les tendances du marché et les débouchés potentiels, formulent des politiques et administrent des programmes afin de stimuler les investissements industriels et commerciaux ou le tourisme dans les régions rurales et urbaines, ou afin de promouvoir les produits et services commerciaux ou industriels.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agent de projet (marketing) ▪ Analyste de données marketing ▪ Analyste publicitaire ▪ Spécialiste en analyse de marketing
	Auteurs, écrivains et rédacteurs (sauf techniques)	
51111	Les auteurs, les rédacteurs et les écrivains rédigent des livres, des scénarios, des scénarimages, des pièces de théâtre, des essais, des discours et autres articles non journalistiques qui seront publiés ou présentés, après avoir fait les recherches nécessaires.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concepteur-rédacteur ▪ Créateur de contenu ▪ Concepteur-scénariste, ▪ Rédacteur (publicitaire, textes publicitaires, médias, etc.) ▪ Spécialiste en contenu Web
	Designers graphiques et illustrateurs	
52120	Les designers graphiques conçoivent et produisent du matériel graphique et visuel pour communiquer efficacement des renseignements pour des imprimés, de la publicité, des films, des emballages, des affiches, des panneaux indicateurs et des produits médias interactifs tels que des sites Web et des disques compacts. Les designers graphiques qui occupent des postes de supervision, de consultation ou de gestion de projets sont compris dans ce groupe de base. Les illustrateurs conçoivent et réalisent des illustrations pour représenter en images divers contenus d'information. Ils sont presque exclusivement des travailleurs autonomes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Artiste publicitaire ▪ Concepteur (graphique, publicitaire) ▪ Créateur de contenu design graphique ▪ Designer graphique (Internet, Web multimédia) ▪ Directeur (art publicitaire, contenu) ▪ Graphiste ▪ Superviseur (création) ▪ Stratège de contenu
	Développeurs et programmeurs Web	
21234	Les développeurs et programmeurs Web utilisent divers langages de programmation pour concevoir, créer et modifier des sites Web. Ils analysent les besoins des utilisateurs pour mettre en œuvre le contenu, les graphiques, les performances et la capacité des sites Web. Ils peuvent également intégrer des sites Web à d'autres applications informatiques.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développeur – Web, de sites Internet ▪ Gestionnaire du Web ▪ Programmeur Web

	Directeurs de la publicité, du marketing et des relations publiques	
10022	Ces personnes organisent, dirigent et évaluent les activités au sein de leur secteur. Elles travaillent dans les secteurs commerciaux, industriels et des affaires électroniques. Ce groupe inclut les directeurs de la publicité, du marketing, des relations publiques et des affaires électroniques.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chef (ventes, publicité, publicité-médias, etc.) ▪ Directeur (campagne, marketing, ventes, services créatifs, etc.) ▪ Gestionnaire de médias sociaux
	Producteurs, réalisateurs, chorégraphes et personnel assimilé	
51120	Les producteurs, les réalisateurs, les chorégraphes et les professionnels des professions connexes supervisent et coordonnent les aspects techniques et artistiques de la production de films cinématographiques, d'émissions de radio ou de télévision, de jeux vidéo, de danses et de pièces de théâtre.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directeur artistique - design graphique, producteur (vidéo, image, effets visuels) ▪ Réalisateur technique ▪ Réalisateur scénario et mise en scène ▪ Vidéaste
	Professionnels en publicité, en marketing et en relations publiques	
11202	Les professionnels en publicité, en marketing et en relations publiques analysent, élaborent et appliquent des stratégies de communication et de promotion et des programmes d'information, analysent les besoins en matière de publicité et élaborent des plans de publicité et de marketing, s'occupent de la publicité des activités et des événements et entretiennent des relations avec les médias au nom de commerces, de gouvernements et d'autres organisations, ainsi qu'au nom d'artistes, d'athlètes, d'écrivains et d'autres personnes de talent.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agent publicitaire ▪ Chargé de projets ▪ Chef de marque adjoint ▪ Conseiller en communications ▪ Consultant en publicité ▪ Coordonnateur (médias, médias sociaux, ventes, marketing numérique, etc.) ▪ Gestionnaire de compte publicitaire
	Techniciens en graphisme	
52111	Les techniciens en graphisme collaborent à la conception de projets, interprètent les spécifications conceptuelles ou les esquisses d'un projet, font le montage, la mise en page, le lettrage et préparent les documents de production pour fins d'impression, d'édition électronique ou de production multimédia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infographiste ▪ Technicien graphiste ▪ Technicien en conception graphique numérique ▪ Technicien en graphisme multimédia
	Réviseurs, rédacteurs-réviseurs et chefs du service des nouvelles	
51110	Les réviseurs, les rédacteurs-réviseurs et les chefs du service des nouvelles revoient, évaluent et révisent des manuscrits, des articles, des bulletins d'information et autre matériel qui seront publiés, radiotélédiffusés ou diffusés sous format électronique et coordonnent le travail des rédacteurs, des journalistes et d'autre personnel.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assistant à la rédaction ▪ Chef de la rédaction publicitaire ▪ Directeur (production, édition, rédaction publicitaire) ▪ Rédacteur-réviseur

Source : Gouvernement du Canada. Classification nationale des professions CNP 2021. Version 1.0.

ANNEXE 2**TABLEAU DE CORRESPONDANCE ENTRE LES CNP 2016 ET 2021***Tableau 2***CORRESPONDANCE ENTRE LES CNP 2016 ET 2021**

CNP 2016	CNP 2021
4163 - Agents de développement économique, recherchistes et experts-conseils en marketing	41402 - Agents de développement économique et recherchistes et analystes en marketing
5121 - Auteurs, rédacteurs et écrivains	51111 - Auteurs, écrivains et rédacteurs (sauf techniques)
5241 - Designers graphiques et illustrateurs	52120 - Designers graphiques et illustrateurs
2174 - Programmeurs et développeurs en médias interactifs 2175 - Concepteurs et développeurs Web	21234 - Développeurs et programmeurs Web
0124 - Directeurs de la publicité, du marketing et des relations publiques	10022 - Directeurs de la publicité, du marketing et des relations publiques
5131 - Producteurs, réalisateurs, chorégraphes et personnel assimilé	51120 - Producteurs, réalisateurs, chorégraphes et personnel assimilé
1123 - Professionnels en publicité, en marketing et en relations publiques 4163 - Agents de développement économique, recherchistes et experts-conseils en marketing	11202 - Professionnels en publicité, en marketing et en relations publiques
5223 - Techniciens en graphisme	52111 - Techniciens en graphisme
5122 - Réviseurs, rédacteurs-réviseurs et chefs du service des nouvelles	51110 - Réviseurs, rédacteurs-réviseurs et chefs du service des nouvelles

Source : Statistique Canada. Tableau de correspondance entre la Classification nationale des professions (CNP) 2016 v1.3 et la Classification nationale des professions (CNP) 2021 v1



grafi compétences

Comité sectoriel de main-d'œuvre des
communications graphiques du Québec

101, boul. Roland-Therrien, bureau 540, Longueuil (Québec) J4H 4B9
Téléphone : 514 387-0788 • info@graficompetences.com
graficompetences.com

