

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation

# TECHNOMONTRÉAL

## Rapport d'évaluation

Pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au 31 décembre 2014

## NOTES AU LECTEUR

- 1) Sauf avis contraire dans le texte, toutes les sommes indiquées sont en dollars canadiens. Les symboles suivants sont utilisés : k\$ pour milliers de dollars, M\$ pour millions de dollars et G\$ pour milliards de dollars.
- 2) Selon l'indicateur considéré, le total des résultats peut comporter une erreur de  $\pm 1\%$  pour les pourcentages ou de  $\pm 1$  pour les autres valeurs. Cette erreur s'explique par l'arrondissement des résultats présentés.
- 3) En raison du nombre relativement faible de répondants, les résultats des sondages menés auprès des entreprises de l'écosystème sont à interpréter avec prudence. Ces résultats sont descriptifs et à titre complémentaire. Ainsi, ils n'ont pas d'incidence sur l'appréciation de la performance du secrétariat de grappe industrielle.

## AUTEUR DU RAPPORT

### **Marc-Michel Lavoie**

Évaluateur de programmes  
Recherche et rédaction

Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification  
Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation

Ce document est disponible  
sur demande auprès de cette direction.

## POUR NOUS JOINDRE

Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification  
Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation

710, place D'Youville, 7<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 4Y4  
**Téléphone : 418 691-5698, poste 4095**

**Pour plus d'information :** [gar@economie.gouv.qc.ca](mailto:gar@economie.gouv.qc.ca)

Le présent document est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes sans lesquelles les travaux n'auraient pu être menés à leur terme. À cet égard, nous tenons à remercier toutes les personnes associées de près ou de loin à la réalisation de ce rapport d'évaluation.

Plus particulièrement, nos remerciements sont adressés à TechnoMontréal et au personnel des quatre bailleurs de fonds publics auprès des secrétariats de grappes industrielles (CMM, DEC, MESI et le SRM du MAMOT) qui ont formé le comité d'évaluation afin d'élaborer et de valider le présent document. Ce comité d'évaluation a réuni les personnes suivantes :

- Houda Boutaicha, analyste, Développement économique Canada (DEC).
- Jean-Sébastien Claveau, conseiller, Direction de la coordination, de l'analyse sectorielle et des sociétés d'État (DCASSE), MESI.
- Lidia Divry, directrice générale, TechnoMontréal.
- Benoit Labbé, directeur principal – stratégie et partenariats, TechnoMontréal.
- Marc-Michel Lavoie, évaluateur, Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification (DCEP), MESI.
- Christophe Marchal, évaluateur principal, DCEP, MESI.
- Daniel Mathieu, conseiller en recherche, Communauté métropolitaine de Montréal (CMM).
- Linda Mayer, conseillère principale, DEC.
- Lisette Seyer, directrice, DCASSE, MESI.
- Rose-Marie Tasseroul, chargée de mission, Secrétariat à la région métropolitaine (SRM), ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT).

Les objectifs, le rôle et le fonctionnement du comité d'évaluation sont décrits ci-dessous :

<b>Objectifs de la constitution du comité</b>	Obtenir une meilleure assurance que les constats du rapport d'évaluation sont valides et fidèles à la réalité et que les appréciations qui en découlent sont objectives et en conformité avec le cadre d'évaluation, déposé en décembre 2014 auprès des autorités concernées.
<b>Choix des membres</b>	La sélection des membres s'est effectuée en fonction de leurs connaissances et de leur expérience concernant le programme ou l'organisme.
<b>Rôle du comité</b>	Valider le cadre et le rapport d'évaluation et conseiller l'évaluateur sur l'orientation des travaux et la stratégie générale d'évaluation, tout en apportant un éclairage sur des questions importantes qui peuvent se poser en cours de réalisation.
<b>Participation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rencontre de démarrage au début du mandat.</li><li>• Consultation et discussions au cours des travaux, s'il y a lieu.</li><li>• Commentaires et validation du cadre et du rapport d'évaluation.</li></ul>

Des remerciements sont adressés à Valérie Horth, évaluatrice à la DCEP du Ministère, pour son assistance dans les analyses qualitatives.

## François Maxime Langlois

Directeur  
Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification

## Christophe Marchal

Évaluateur principal et chef d'équipe d'évaluation  
Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification

## MISE EN CONTEXTE

Ce rapport d'évaluation est destiné à rendre compte des résultats obtenus par TechnoMontréal, le secrétariat de la grappe industrielle des technologies de l'information et des communications (TIC), du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au 31 décembre 2014.

Les clients du mandat d'évaluation sont les autorités et les gestionnaires des ministères du gouvernement du Québec bailleurs de fonds, à savoir le MESI et le SRM (MAMOT). Les parties prenantes associées à cette évaluation, en l'occurrence le secrétariat de grappe industrielle TechnoMontréal, la direction du MESI concernée et le Secteur des industries stratégiques, des projets économiques majeurs et des sociétés d'État du Ministère, le SRM du MAMOT, la CMM et DEC sont membres du comité d'évaluation constitué pour ce mandat. Les bailleurs de fonds ont mis sur pied un comité de travail pour définir le mandat d'évaluation, élaborer les grandes lignes du cadre d'évaluation et procéder à sa validation, ainsi qu'à celle de ce rapport, de façon à ce que les besoins en information de tous les partenaires impliqués soient comblés par la réalisation du mandat.

L'évaluation a pour but d'apprécier les résultats de TechnoMontréal, notamment ses forces et ses faiblesses, qui découlent de sa mise en place et du soutien gouvernemental qui lui est versé pour son fonctionnement. Elle vise également à rendre compte de l'utilisation des fonds publics et à déterminer les améliorations éventuelles à apporter à l'intervention gouvernementale. L'évaluation met plus l'accent sur les aspects de pertinence et d'efficacité du secrétariat de grappe que sur les aspects d'effets et de retombées de ses activités, sans toutefois les négliger. Le présent rapport d'évaluation permet de dresser des constats factuels sur les résultats obtenus par TechnoMontréal et d'apprécier ces résultats à l'aune des résultats attendus.

## LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Les résultats obtenus par le secrétariat de grappe industrielle TechnoMontréal sont jugés satisfaisants. Les objectifs des bailleurs de fonds publics sont atteints et les activités réalisées par le secrétariat répondent aux besoins et aux attentes des entreprises et des organismes qui y participent. Cependant, les effets visés sont atteints seulement en partie, notamment ceux dans le domaine des activités d'aide au développement des entreprises et des organismes. De plus, selon plusieurs bailleurs de fonds, la représentativité des groupes d'acteurs dans les chantiers de travail et au conseil d'administration du secrétariat n'est pas optimale.

Par ailleurs, l'évaluation confirme que le secrétariat est complémentaire aux autres associations et organisations du secteur des TIC et qu'il s'en démarque suffisamment pour ne pas les doubler. Du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au 31 décembre 2014, les principaux résultats constatés sont décrits ci-après :

### EN REGARD DE LA PERTINENCE DU FINANCEMENT PUBLIC VERSÉ

- Réalisation de plusieurs projets et activités chaque année : sur la période d'évaluation, 218 projets et activités réalisés, dont 59 activités de promotion et 56 activités de mobilisation du secteur des TIC.
- Participation totale d'individus, d'entreprises et d'organismes aux projets et activités passée de 1 290 en 2011 à 3 434 en 2014, soit une augmentation de 166 %.
- Proportion de revenus autonomes (revenus de source autre que des quatre bailleurs de fonds publics) pour le fonctionnement : 28 % des revenus totaux.
- Les projets et activités réalisés par le secrétariat répondent aux besoins de 89 % des 85 entreprises et des 33 organismes qui ont répondu aux sondages.
- La majorité des répondants aux sondages (51 % des entreprises et organismes) perçoit une complémentarité du secrétariat avec les autres associations du secteur et d'autres organisations.
- Il y a une cohérence et des liens avérés entre la mission du secrétariat et les objectifs des quatre bailleurs de fonds publics.

- Effet de levier du financement versé par le MESI pour le fonctionnement du secrétariat : 7,6. En d'autres termes, 364 k\$ d'aide financière du MESI ont généré 2,76 M\$ d'investissements supplémentaires de la part des autres bailleurs de fonds, des entreprises et des organismes.
- Effet de levier du financement versé par les quatre bailleurs de fonds publics pour le fonctionnement : 0,4. En d'autres termes, 2,25 M\$ d'aide financière des bailleurs de fonds ont généré 874 k\$ d'investissements supplémentaires de la part des entreprises et des organismes.

## EN REGARD DE L'EFFICACITÉ DU SECRÉTARIAT

- Plan d'action réalisé à 90 %, annuellement.
- 88 % des 85 entreprises et des 33 organismes qui ont répondu aux sondages sont satisfaits des activités et des projets réalisés.
- Deux des trois éléments (mobilisation et rayonnement du secteur des TIC) sondés en lien avec l'importance du secrétariat sont jugés présents par au moins 90 % des entreprises et des organismes, tandis que le troisième élément (développement de l'entreprise ou de l'organisme) est jugé présent par seulement 60 % des répondants.
- 60 % des 93 entreprises de l'écosystème sondées connaissent le secrétariat, au moins de nom.
- Saines pratiques de gestion présentes, notamment une gouvernance diligente et efficace.
- Utilisation du financement versé par les bailleurs de fonds pour le fonctionnement adéquate et conforme aux conventions de financement.
- Proportion des frais administratifs et de gestion dans les dépenses totales du secrétariat : 11 %.
- Cinq des six facteurs de succès considérés dans l'environnement d'affaires de la grappe sont manifestement présents et les cinq facteurs de succès considérés d'une grappe industrielle sont manifestement présents dans la grappe des TIC.
- Le secrétariat a agi en synergie avec les autres organisations du secteur industriel et de développement économique. Il a participé à plusieurs activités (69) d'autres acteurs et a réalisé 42 activités en collaboration avec d'autres acteurs de son secteur.
- Les groupes d'acteurs sont en partie représentés sur les chantiers de travail et sur le conseil d'administration du secrétariat.

## EN REGARD DES EFFETS DES ACTIVITÉS DU SECRÉTARIAT

- Quatre des neuf effets souhaités sur les entreprises sont présents selon une majorité des répondants (50 % et plus). Les contributions les plus importantes pour les entreprises sont l'établissement de nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche, l'acquisition de nouvelles connaissances, le développement de nouveaux marchés et l'obtention de plus de visibilité médiatique.
- Trois des cinq effets souhaités sur les organismes sont présents selon une majorité des répondants (50 % et plus). Les contributions les plus importantes pour les organismes sont l'établissement de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations, la réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités et la définition de nouvelles orientations ou une amélioration de la gamme de services offerts.
- Selon 86 % des répondants aux sondages (entreprises et organismes), TechnoMontréal a contribué à mobiliser les différents acteurs du secteur des TIC. 73 % et 72 % des répondants respectivement considèrent que TechnoMontréal a contribué à obtenir des instances gouvernementales des résultats positifs pour le secteur et à assurer la représentation des intérêts du secteur auprès de celles-ci.
- Même si l'évaluation ne porte pas sur les projets structurants pour l'industrie mis en œuvre par TechnoMontréal pendant la période d'évaluation, le rapport souligne la mise en place de projets spéciaux. L'effet de levier du financement public versé pour la réalisation de ces projets est de 1,2.

## LES RÉPONSES AUX QUESTIONS DU MANDAT D'ÉVALUATION

### L'intervention gouvernementale est-elle pertinente?

Oui, l'intervention gouvernementale en soutien à TechnoMontréal est pertinente. Le secrétariat a réalisé plusieurs projets et activités (une moyenne de près de 55 projets et activités annuellement, pendant la période d'évaluation), principalement des activités de mobilisation et de promotion du secteur québécois des TIC. Signe de la pertinence de ces réalisations, la participation d'individus (membres engagés et participants) est élevée et a fortement augmenté sur la période d'évaluation. Les projets et les activités du secrétariat sont majoritairement perçus comme complémentaires à l'offre de services des autres associations et organisations du secteur des TIC et sont alignés avec les objectifs poursuivis par les bailleurs de fonds publics. Le financement versé par ces derniers au secrétariat pour son fonctionnement génère de bons effets de levier.

### TechnoMontréal est-il efficace?

Oui, TechnoMontréal est efficace. Le plan d'action mis en œuvre par le secrétariat satisfait une très grande proportion des entreprises et des organismes qui participent aux activités et aux projets. Ils reconnaissent largement l'apport de TechnoMontréal à la mobilisation et au rayonnement du secteur des TIC. Cependant, ils reconnaissent moins fortement son apport pour le développement de leur entreprise ou de leur organisme. Il est constaté, au sein du secrétariat, la présence des principales saines pratiques de gestion. L'utilisation par le secrétariat du financement public pour son fonctionnement est conforme aux fins prévues. La part des frais administratifs et de gestion du secrétariat est raisonnable et presque tous les facteurs de succès sont présents au sein même de la grappe et dans son environnement d'affaires. TechnoMontréal a agi en synergie avec les organisations de son écosystème. Cependant, selon plusieurs bailleurs de fonds, les groupes d'acteurs sont seulement représentés en partie à son conseil d'administration et ses chantiers de travail.

### Les effets des activités de TechnoMontréal sont-ils probants?

Oui, les effets sont probants. Une majorité d'organismes participants perçoit une contribution de TechnoMontréal pour l'obtention d'effets attendus pour eux, notamment l'établissement de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations, la réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités et la définition de nouvelles orientations, ou une amélioration de la gamme de services offerts. Cependant, seulement quatre des neuf effets souhaités sur les entreprises sont manifestement présents selon celles interrogées, notamment l'établissement de nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche, l'acquisition de nouvelles connaissances, le développement de nouveaux marchés et l'obtention de plus de visibilité médiatique. En grande majorité, les entreprises et les organismes participants reconnaissent aussi la contribution de TechnoMontréal pour l'obtention d'effets sur tout l'écosystème des TIC, à savoir la mobilisation des acteurs du secteur, la représentation des intérêts du secteur auprès des instances gouvernementales et l'obtention, auprès de ces dernières, de résultats positifs pour tout le secteur. Selon les bailleurs de fonds, six des sept effets considérés de TechnoMontréal en termes de visibilité et de notoriété de son secteur industriel sont manifestement perceptibles. Pendant la période d'évaluation, TechnoMontréal a mis en place des projets structurants et des projets spéciaux, et lors des dernières années, le secrétariat a fait des efforts de visibilité et de mobilisation communicative et a présenté une quinzaine de mémoires pour représenter les intérêts de l'industrie des TIC.

## CHAPITRE 1 – LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.1	L'origine du mandat.....	7
1.2	Les objectifs de l'évaluation .....	7
1.3	Les clients et les parties prenantes.....	8
1.4	Le comité d'évaluation .....	8
1.5	La portée et les limites du mandat.....	8
1.6	La période d'évaluation.....	9

## CHAPITRE 2 – L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

2.1	L'origine de la stratégie de grappes industrielles.....	10
2.2	La notion de grappes industrielles .....	11
2.3	L'illustration de l'intervention gouvernementale.....	13
2.4	Les programmes publics de soutien et le financement accordé à TechnoMontréal .....	14

## CHAPITRE 3 – LE PORTRAIT DE L'ORGANISME

3.1	L'historique de la grappe et de son secrétariat.....	15
3.2	La mission et les objectifs .....	15
3.3	Les chantiers de travail .....	15
3.4	Le secteur des technologies de l'information et des communications au Québec.....	17
3.5	Les activités et les services offerts .....	17
3.6	La gouvernance et les organismes membres.....	18

## CHAPITRE 4 – LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

4.1	Les contraintes du mandat.....	19
4.2	La méthodologie.....	19

## CHAPITRE 5 – LA PERTINENCE DU FINANCEMENT PUBLIC VERSÉ

CRITÈRE 1	La réponse à des besoins par TechnoMontréal.....	25
CRITÈRE 2	La valeur ajoutée de TechnoMontréal pour le développement économique du Québec .....	30
CRITÈRE 3	L'effet de levier de la dépense publique versée à TechnoMontréal.....	31

## CHAPITRE 6 – L'EFFICACITÉ DE TECHNOMONTRÉAL

CRITÈRE 4	La satisfaction de la clientèle à l'égard des activités réalisées .....	33
CRITÈRE 5	Les pratiques de gestion de TechnoMontréal .....	36
CRITÈRE 6	Le modèle d'affaires et de gouvernance de TechnoMontréal.....	38

## CHAPITRE 7 – LES EFFETS DES ACTIVITÉS DE TECHNOMONTRÉAL

CRITÈRE 7	Les effets des activités réalisées par TechnoMontréal sur ses membres et sur les entreprises qui ont participé aux activités .....	42
CRITÈRE 8	Les effets des activités réalisées par TechnoMontréal sur l'écosystème québécois, les retombées économiques et les externalités (les conséquences des résultats attendus).....	44

## CHAPITRE 8 – LES CONCLUSIONS

8.1	Les principaux constats.....	48
8.2	Les réponses aux questions du mandat .....	48
8.3	La synthèse des constats et le pointage.....	50

<b>ANNEXE 1</b>	Les neuf grappes industrielles de la CMM .....	51
<b>ANNEXE 2</b>	Les résultats détaillés des sondages et informations complémentaires .....	52
<b>ANNEXE 3</b>	L'évolution du secteur des TIC – données macroéconomiques .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>ANNEXE 4</b>	Les acronymes .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>ANNEXE 5</b>	La documentation consultée.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

### 1.1 L'ORIGINE DU MANDAT

Le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) entretient des liens et travaille de concert avec plusieurs organismes et associations œuvrant au développement économique du Québec. Ce sont des partenaires dans la réalisation de sa mission et ils jouent un rôle important dans la prestation de services aux entreprises et l'amélioration de la performance de l'économie du Québec. Ils exercent aussi des activités de veille et agissent sur plusieurs déterminants de la compétitivité.

Les secrétariats de grappes industrielles, tel TechnoMontréal, font partie de ces partenaires soutenus par le Ministère dans la réalisation de sa mission. Ils sont issus de la mise en œuvre d'une stratégie intégrée de développement économique et d'innovation à l'échelle territoriale par la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM).

Depuis 2005, c'est l'un des points centraux des plans de développement économique de la CMM. Le gouvernement du Québec (le Ministère, le Secrétariat à la région métropolitaine (SRM) du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) et le ministère des Finances, pour Finance Montréal) contribue généralement au financement des secrétariats des grappes industrielles selon un mode de financement quadripartite, soit 25 % pour chacun des partenaires. Les autres partenaires sont la CMM, le gouvernement fédéral par Développement économique Canada (DEC) et le secteur privé.

La région a reconnu neuf grappes industrielles sur son territoire et c'est à ce titre que la CMM et ses partenaires appuient financièrement neuf secrétariats de grappes dont le mandat est de mobiliser les acteurs industriels, de mettre de l'avant des projets à valeur ajoutée et d'assurer la promotion internationale de leurs expertises.

Le Secteur des industries stratégiques, des projets économiques majeurs et des sociétés d'État (ISPEMSE) du MESI, en accord avec le SRM, a mandaté la Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification (DCEP) pour réaliser l'évaluation des résultats de quatre secrétariats de grappes industrielles reconnus. Les secrétariats de grappes Aéro Montréal, Écotech Québec, Montréal InVivo et TechnoMontréal ont été retenus, car ils ont tous un minimum de quatre ans d'existence. À titre informatif, la liste complète des neuf grappes industrielles reconnues est en annexe 1.

†

### 1.2 LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation a pour but d'apprécier les résultats de TechnoMontréal qui découlent de sa mise en place et du soutien gouvernemental qui lui est versé. Pour ce faire, il est nécessaire d'évaluer la pertinence et la performance de l'organisme afin de répondre à ces questions :

1. L'intervention gouvernementale est-elle pertinente? (pertinence)
2. L'organisme est-il efficace? (performance – efficacité)
3. Les effets des activités de l'organisme sont-ils probants? (performance – effets)

Cette approche vise à satisfaire les exigences des autorités compétentes, en l'occurrence :

- Apprécier les résultats et la performance de TechnoMontréal, notamment ses forces et ses faiblesses.
- Rendre compte de l'utilisation des fonds publics.
- Déterminer les améliorations éventuelles à apporter à l'intervention gouvernementale.

L'évaluation des résultats du financement de TechnoMontréal pourrait :

- Contribuer à l'amélioration de l'intervention du Ministère et des autres bailleurs de fonds à l'égard des secrétariats de grappes industrielles.

- Jeter les bases d'un processus de reddition de comptes portant sur les résultats obtenus par les secrétariats de grappes industrielles.
- Orienter, au besoin, les décisions du MESI et des autres bailleurs de fonds dans leur soutien aux secrétariats de grappes industrielles.

Le présent rapport d'évaluation permet de dresser des constats factuels sur les résultats obtenus par TechnoMontréal et d'apprécier ces résultats à l'aune des résultats attendus.

### 1.3 LES CLIENTS ET LES PARTIES PRENANTES

Les clients du mandat d'évaluation sont les autorités et les gestionnaires des ministères du gouvernement du Québec bailleurs de fonds, à savoir le MESI et le SRM. Au MESI, c'est la Direction des technologies de l'information et des communications qui est responsable du dossier de TechnoMontréal.

Les parties prenantes associées à cette évaluation, en l'occurrence le secrétariat de grappe industrielle TechnoMontréal, la direction du MESI concernée et le Secteur ISPEMSE du Ministère, le SRM, la CMM et DEC sont membres du comité d'évaluation constitué pour ce mandat. Les bailleurs de fonds ont mis sur pied un comité de travail pour définir le mandat d'évaluation, élaborer les grandes lignes du cadre d'évaluation et procéder à sa prévalidation, ainsi qu'à celle de ce rapport, de façon à ce que les besoins en information de tous les partenaires impliqués soient comblés par la réalisation du mandat.

### 1.4 LE COMITÉ D'ÉVALUATION

Un comité d'évaluation a été constitué afin de valider les livrables du mandat que sont le cadre et ce rapport d'évaluation. Le comité compte une dizaine de membres représentant les parties prenantes à cette évaluation :

- Deux représentants de la Direction de la coordination, de l'analyse sectorielle et des sociétés d'État du MESI.
- Deux représentants de TechnoMontréal.
- Un représentant du SRM.
- Un représentant de la CMM.
- Deux représentants de DEC.
- Deux représentants de la DCEP du MESI, à savoir l'évaluateur chargé du mandat et le chef d'équipe en évaluation du Ministère, qui préside le comité.

Les objectifs, le rôle et le fonctionnement du comité d'évaluation ainsi que la liste des membres du comité d'évaluation sont à la section « Remerciements », au début du document.

### 1.5 LA PORTÉE ET LES LIMITES DU MANDAT

Afin de répondre aux trois questions relatives à l'évaluation des résultats de TechnoMontréal, huit critères ont été retenus et classés selon trois thèmes : la pertinence de TechnoMontréal, l'efficacité dont il fait preuve pour répondre aux objectifs de financement pour son fonctionnement des bailleurs de fonds et les effets de ses projets et activités. Ainsi, l'évaluation considère la pertinence de l'organisme, l'efficacité des activités réalisées par TechnoMontréal et les effets constatés de ces activités auprès des entreprises, des organismes et dans l'économie québécoise (écosystème).

# CHAPITRE 1

## LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

La démarche d'évaluation est centrée sur le financement versé pour le fonctionnement du secrétariat qui anime la grappe. Elle ne couvre pas les projets spéciaux mis en place par le secrétariat et pour lesquels il reçoit un financement ponctuel *ad hoc* des bailleurs publics et de l'industrie. Au cours de la période d'évaluation, des projets porteurs d'envergure, dont les principaux sont brièvement présentés dans le chapitre 7 du présent rapport, ont vu le jour et se sont déployés à l'instigation de la grappe et de son secrétariat.

Le protocole d'évaluation est présenté au tableau 1.1. Celui-ci indique les critères d'évaluation associés à chacun des thèmes considérés, de même que les liens avec les trois questions du mandat de la page 7.

**Tableau 1.1**

### Protocole d'évaluation des résultats de TechnoMontréal

Thèmes	Critères d'évaluation	Question
Pertinence	<ol style="list-style-type: none"><li>1. La réponse à des besoins par TechnoMontréal</li><li>2. La valeur ajoutée de TechnoMontréal pour le développement économique du Québec</li><li>3. L'effet de levier de la dépense publique versée à TechnoMontréal</li></ol>	1
Efficacité	<ol style="list-style-type: none"><li>4. La satisfaction de la clientèle à l'égard des activités réalisées</li><li>5. Les pratiques de gestion de TechnoMontréal</li><li>6. Le modèle d'affaires et de gouvernance de TechnoMontréal</li></ol>	2
Effets	<ol style="list-style-type: none"><li>7. Les effets des activités réalisées par TechnoMontréal sur les entreprises et les organismes qui ont participé aux activités</li><li>8. Les effets des activités réalisées par TechnoMontréal sur l'écosystème québécois, les retombées économiques et les externalités</li></ol>	3

Le présent rapport d'évaluation se veut une aide à la prise de décision pour les autorités et les gestionnaires des bailleurs de fonds, à partir de laquelle des améliorations dans l'atteinte des résultats pourraient être déterminés ou des ajustements proposés dans la gouvernance de l'intervention.

Le rapport d'évaluation est un intrant, parmi d'autres, pris en compte dans le processus décisionnel des différents bailleurs de fonds. Il ne vise pas à recommander le renouvellement, l'arrêt ou la modification du financement alloué à TechnoMontréal, par le gouvernement du Québec. Cette décision appartient aux seules autorités et aux gestionnaires responsables du dossier chez les bailleurs de fonds. L'évaluation permet plutôt de dresser une série de constats, basés sur des faits et des observations de terrain. Le rapport ne contient aucune recommandation en lien avec le financement de l'organisme, de façon à laisser toute la marge de manœuvre aux gestionnaires à qui incombe cette décision.

## 1.6 LA PÉRIODE D'ÉVALUATION

L'évaluation permet de porter un jugement sur la pertinence et la performance de TechnoMontréal pour les quatre dernières années financières complétées. En années civiles, cela correspond aux années 2011, 2012, 2013 et 2014, du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre.

### 2.1 L'ORIGINE DE LA STRATÉGIE DE GRAPPES INDUSTRIELLES

En 2002, un effort de mobilisation et de coordination des actions a été entrepris afin d'accélérer le développement des sciences de la vie dans la métropole de Montréal<sup>1</sup>. L'exercice a mené à la création de la première grappe industrielle reconnue par les gouvernements du Québec et du Canada, soit celle des sciences de la vie.

Cette façon de faire a été reprise par le secteur des technologies de l'information; les acteurs privés, institutionnels et publics se sont mobilisés afin de réaliser un plan directeur selon une démarche de grappes métropolitaines.

La CMM a mis en chantier à l'automne 2003, un projet d'identification et de structuration des grappes industrielles avec le gouvernement du Québec. C'était la première phase d'un projet plus vaste qui a conduit, au cours des années suivantes, à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie intégrée de développement économique et d'innovation à l'échelle du territoire.

La première étape a conduit à la réalisation du portrait d'ensemble des grappes industrielles dans lequel la CMM a identifié 15 grappes. Les acteurs au sein des grappes doivent se mobiliser et réaliser une analyse de positionnement du territoire incluant un exercice d'étalonnage (*benchmarking*) afin de mesurer le niveau de compétitivité de ces grappes, relativement à des territoires semblables. Une fois l'atteinte d'un consensus sur le plan de développement d'une grappe, la coordination de ce dernier est confiée à un secrétariat.

Les grappes regroupent des entreprises, des associations d'entreprises, des comités sectoriels de main-d'œuvre d'Emploi-Québec, les gouvernements provincial et fédéral, le milieu de la recherche et de la formation, le monde municipal et des entreprises de capital de risque pour favoriser de nouveaux modes de partenariats entre ces acteurs. Des représentants de ces organisations participent au fonctionnement des secrétariats de grappes en siégeant à leur C.A. et/ou sur leurs chantiers de travail.

Le secrétariat assure l'animation et la coordination de ces acteurs afin d'atteindre un consensus autour des enjeux auxquels la grappe est confrontée et d'établir les actions à prendre pour y faire face. Il est souple et dynamique et il privilégie la concertation et le principe de la complémentarité entre les différents organismes intervenant au sein des grappes afin d'éviter les dédoublements, les chevauchements et la multiplication des structures.

Le rôle du secrétariat est de soutenir les membres de la grappe dans la réalisation de son plan de développement dont l'objectif est d'améliorer la croissance et la compétitivité de la grappe. Pour ce faire, il met sur pied des chantiers, les anime et s'assure qu'ils proposent des solutions concrètes en réponse aux enjeux signalés.

---

<sup>1</sup> Les informations de cette section proviennent du site Internet de la CMM portant sur les grappes métropolitaines et sont reproduites avec de légères modifications : <http://grappesmontreal.ca/developpement-des-grappes/genese-des-grappes-metropolitaines-de-montreal/>.

### 2.2 LA NOTION DE GRAPPES INDUSTRIELLES

« Les grappes industrielles sont des concentrations géographiques d'entreprises et d'institutions interreliées dans un domaine particulier. Les grappes couvrent un ensemble d'industries liées et d'autres entités importantes pour la compétitivité. Elles comprennent, par exemple, des fournisseurs de produits spécialisés comme des composantes, de la machinerie, des services et des fournisseurs d'infrastructures spécialisées. Les grappes vont au-delà des canaux de distribution et des consommateurs; elles s'étendent latéralement à des fabricants de produits complémentaires et à des entreprises liées par les compétences, la technologie ou des intrants communs. Enfin, plusieurs grappes comprennent des institutions gouvernementales ou autres, telles que les universités, les agences, les instituts de formation et les associations d'affaires. » (Porter, M.E. (1998). « Clusters and the New Economics of Competition », Harvard Business Review, November-December, 1998).

La compétitivité des régions métropolitaines repose de plus en plus sur le développement des grappes industrielles, au sein desquelles on retrouve une concentration géographique d'entreprises et d'institutions dans des secteurs d'activités connexes<sup>2</sup>. La proximité physique des acteurs favorise l'interaction et contribue à l'échange d'idées et de savoir.

L'observation des économies performantes permet de mesurer l'importance du développement de grappes industrielles innovantes qui se caractérisent par un degré élevé d'interactions entre les entreprises, ce qui leur permet collectivement d'appréhender l'évolution des circonstances économiques, de s'y adapter et d'en tirer profit. L'interaction entre les acteurs des grappes favorise l'innovation et l'apprentissage économique.

Les grappes stimulent la compétitivité de la région des façons suivantes :

- En constituant un système productif régional.
- En augmentant la productivité des entreprises.
- En accentuant la capacité d'innovation qui sous-tend les gains d'activité et de productivité futurs.
- En stimulant la création de nouvelles entreprises, qui développent et renforcent la grappe.
- En renforçant des plateformes et des institutions publiques de R-D créatrices d'emplois et d'attraction de capitaux étrangers.

#### LES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DES BAILLEURS DE FONDS

Par leur financement versé pour le fonctionnement des secrétariats de grappes industrielles, les bailleurs de fonds publics poursuivent des objectifs spécifiques, qui sont les suivants :

**Communauté métropolitaine de Montréal (CMM)** : La mise sur pied des secrétariats de grappes métropolitaines est le résultat de la stratégie intégrée de développement économique et d'innovation de la Communauté à l'échelle de son territoire. Les grappes, et le financement de leur secrétariat, assurent la compétitivité du Grand Montréal. Le financement de la Communauté vise à profiter de la proximité physique des acteurs de la métropole. Cette proximité favorise l'interaction et contribue à l'échange d'idées et de savoir.

---

<sup>2</sup> Les informations de cette section proviennent du site Internet de la CMM portant sur les grappes métropolitaines et sont reproduites avec de légères modifications : <http://grappesmontreal.ca/developpement-des-grappes/notion-de-grappe-industrielle/>.

# CHAPITRE 2

## L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

---

L'objectif premier de la Communauté en matière de développement économique est la création de richesse. Un des déterminants fondamentaux de la prospérité est l'augmentation de la productivité des entreprises. Pour la Communauté, le financement des secrétariats de grappes vise à renforcer la capacité d'innover des entreprises, et ce, afin d'augmenter leur productivité et leur compétitivité.

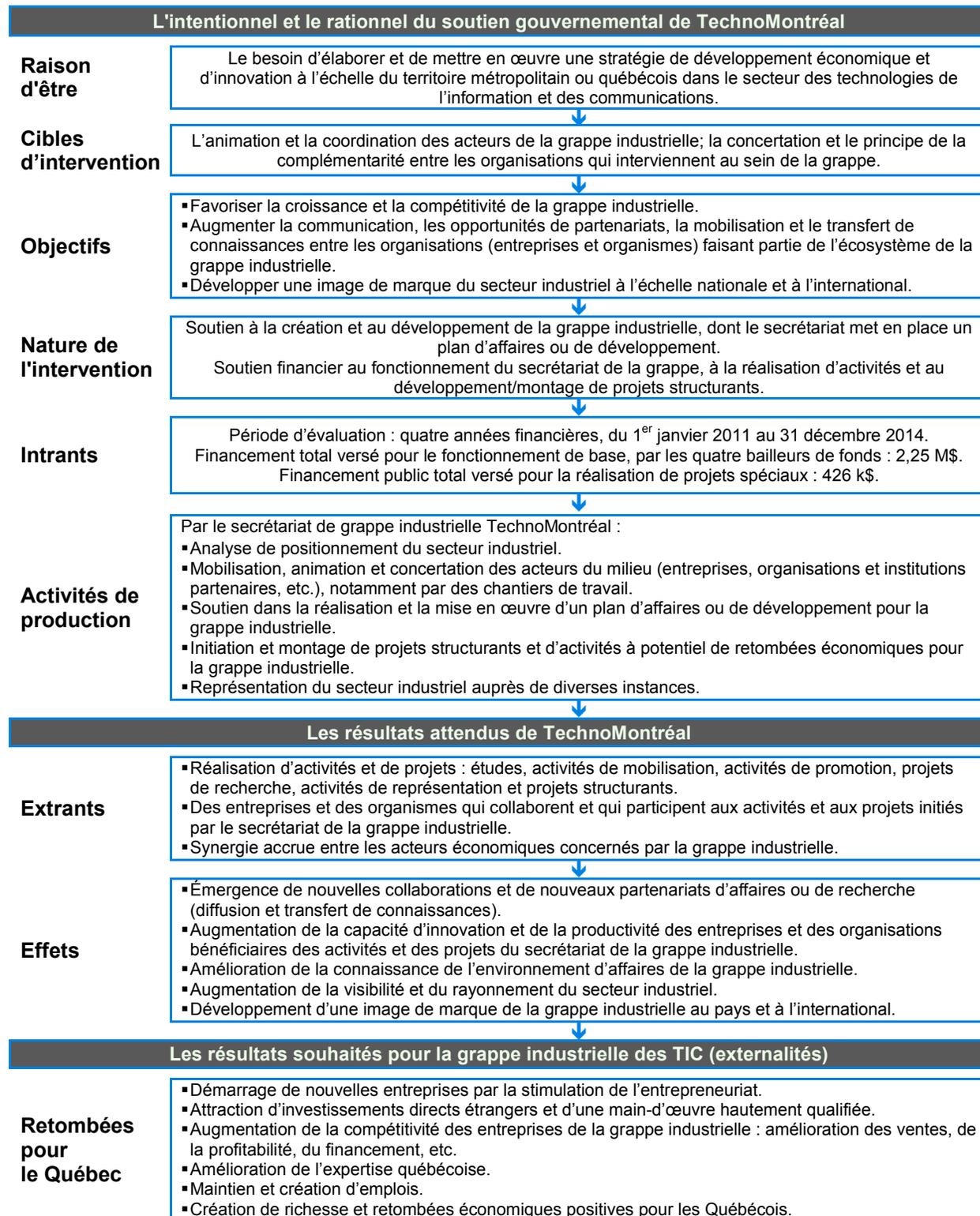
**Développement économique Canada (DEC)** : Le soutien des grappes industrielles par DEC s'inscrit dans le Programme de développement économique du Québec (PDEQ). Ce programme vise à appuyer le développement des entreprises tout au long de leur cycle de vie afin d'accroître la croissance de l'économie du Québec, les entreprises étant reconnues pour générer une part importante de l'activité économique et pour créer des emplois. DEC entend aider les acteurs à développer une action planifiée et concertée par rapport à des enjeux stratégiques, en appuyant les secrétariats de grappes afin qu'ils contribuent à la structuration des réseaux d'affaires. Les réseaux permettent aux entreprises d'améliorer leur performance, notamment en améliorant leurs connaissances au sujet d'opportunités d'affaires.

**Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI)** : Le MESI soutient le fonctionnement des secrétariats de grappe industrielle pour qu'ils animent et concertent les entreprises et les autres intervenants – centres de recherche, de formation et autres acteurs du développement économique – de leur grappe autour d'objectifs communs afin de déterminer les actions à poser pour renforcer la compétitivité du secteur et du Québec.

**Secrétariat à la région métropolitaine (SRM)** : Le SRM entend soutenir avec les autres partenaires (gouvernementaux, municipaux, secteur privé et secteur associatif) les secteurs clés et les créneaux d'excellence de l'économie métropolitaine que sont les grappes industrielles.

### 2.3 L'ILLUSTRATION DE L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

Les intentions, les mécanismes d'intervention et les résultats attendus et souhaités du soutien de TechnoMontréal par les bailleurs de fonds publics sont illustrés dans ce modèle logique.



### 2.4 LES PROGRAMMES PUBLICS DE SOUTIEN ET LE FINANCEMENT ACCORDÉ À TECHNOMONTRÉAL

Le soutien des grappes industrielles par le MESI s'inscrit dans le Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence (PADS), qui comporte deux volets :

- **Le volet Soutien aux activités de coordination** permet d'appuyer les activités de coordination pour la mise en œuvre des stratégies de développement des créneaux d'excellence et les secrétariats des grappes industrielles.
- **Le volet Soutien aux activités et aux projets structurants** permet d'appuyer des activités ou des projets s'inscrivant dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies pour le développement de secteurs stratégiques, plus particulièrement pour le développement des créneaux et pôles d'excellence ainsi que des grappes et filières industrielles.

Le soutien des grappes industrielles par le SRM s'inscrit dans le Fonds d'initiative et de rayonnement de la métropole (FIRM), qui vise à soutenir la réalisation d'initiatives contribuant au développement économique, culturel et social de la métropole et à son rayonnement à l'échelle canadienne et internationale, dans une perspective de développement durable.

#### Le financement public accordé à TechnoMontréal pour son fonctionnement

Le financement autorisé et versé par les quatre bailleurs de fonds publics pour le fonctionnement de TechnoMontréal, pour la période d'évaluation, est décrit dans le tableau 2.1. Au total, les bailleurs de fonds ont versé 2,25 M\$ à TechnoMontréal pour son fonctionnement, à savoir 800 k\$ de la CMM, 685 k\$ de DEC, 400 k\$ du SRM et 364 k\$ du MESI.

**Tableau 2.1**

#### Financement public autorisé et versé à TechnoMontréal pour son fonctionnement (en k\$)

Bailleurs de fonds	2011		2012		2013		2014		TOTAL	
	Autorisé	Versé	Autorisé	Versé	Autorisé	Versé	Autorisé	Versé	Autorisé	Versé
CMM	200	200	200	200	200	200	200	200	800	800
DEC	150	185	200	140	200	260	300	100	850	685
SRM	100	100	100	100	100	100	100	100	400	400
MESI	96	95	93	93	90	90	81	86	360	364
<b>TOTAL</b>	<b>546</b>	<b>580</b>	<b>593</b>	<b>533</b>	<b>590</b>	<b>650</b>	<b>681</b>	<b>486</b>	<b>2 410</b>	<b>2 249</b>

Source : CMM, DEC, MESI et SRM.

### 3.1 L'HISTORIQUE DE LA GRAPPE ET DE SON SECRÉTARIAT

En tant qu'organisme à but non lucratif, TechnoMontréal, le secrétariat de la grappe des technologies de l'information et des communications (TIC) du Grand Montréal, représente cette industrie depuis 2007.

### 3.2 LA MISSION ET LES OBJECTIFS

La mission du secrétariat de la grappe est de rassembler et de soutenir les acteurs de l'industrie autour d'objectifs communs et d'actions concertées dans le but d'accélérer et d'optimiser la compétitivité, la croissance et le rayonnement de l'industrie. TechnoMontréal veut stimuler le développement des entreprises en TIC et travailler en collaboration afin de positionner la grappe parmi les chefs de file mondiaux dans ce secteur.

### 3.3 LES CHANTIERS DE TRAVAIL

Afin de répondre au contexte et aux enjeux de l'industrie des TIC du Grand Montréal, TechnoMontréal cible quatre champs d'action stratégiques pour permettre à l'industrie de se positionner avantageusement et de rayonner davantage sur la scène internationale.

Ces champs d'action sont quatre chantiers qui visent l'innovation, le talent, le développement de l'industrie ainsi que le rayonnement et l'internationalisation. Ces chantiers visent des objectifs précis et réunissent les acteurs publics et parapublics, sous le *leadership* d'entreprises et d'institutions phares de l'industrie des TIC de la région de Montréal.

#### Chantier Innovation

La révolution numérique est un enjeu décisif pour la société basée sur le savoir, l'innovation, la créativité, le dynamisme, le développement durable et l'appropriation des nouveaux usages technologiques.

Le chantier Innovation a comme objectif de permettre la rencontre des PME, des grandes entreprises et des institutions de recherche pour la réalisation de partenariats stratégiques et de projets structurants qui auront des effets pour l'industrie des TIC.

Ce chantier permet aux différents acteurs qui œuvrent dans le secteur des TIC du Grand Montréal de se mobiliser autour de projets porteurs et de grande envergure. Les projets sont normalement sélectionnés en fonction de leurs bénéfices pour la grappe métropolitaine des TIC et pour l'essor de l'économie numérique québécoise.

Les principaux objectifs du chantier Innovation sont les suivants :

- Renforcer la position de pôle d'excellence en TIC qu'occupe la région du Grand Montréal.
- Faciliter la collaboration entre les différents intervenants de la grappe et mettre en place des outils favorisant une innovation ouverte.

Pour répondre à ces objectifs, le chantier a développé en 2009 son projet phare Montréal métropole numérique (MMN), qui a pour mandat de doter la métropole d'infrastructures et de fonctionnalités numériques d'avant-gardes, afin de la hisser au rang des cités numériques intelligentes ou « *smart cities* ».

### Chantier Talent

Le défi de la main-d'œuvre est un enjeu central du développement de l'industrie des TIC du Grand Montréal. D'une part, avec le ralentissement démographique, le bassin de main-d'œuvre disponible et de jeunes diplômés devient insuffisant pour répondre aux besoins croissants des entreprises. D'autre part, malgré les vagues d'immigration, plusieurs professionnels formés à l'étranger en TIC peinent à se trouver un emploi. Parallèlement, l'évolution rapide des technologies exige un savoir de pointe. Cette réalité exerce une grande pression sur l'embauche et la rétention des candidats qui ont des compétences de niche, obligeant souvent les entreprises à recruter à l'étranger.

Le chantier Talent a pour objectif de favoriser l'adéquation entre l'offre et la demande d'emplois en TIC du Grand Montréal, en mettant sur pied des projets permettant de combler les besoins en emploi et en formation en TIC. Ses actions sont orientées vers les trois demandeurs d'emploi que sont les jeunes, les immigrants stratégiques et les adultes en réorientation de carrière.

Afin de répondre à cet objectif, le chantier Talent a mis en place les priorités suivantes en collaboration avec ses partenaires :

- Jeunes :
  - Valoriser l'image des TIC auprès des jeunes et de leurs parents.
  - Faire la promotion des programmes d'enseignement en TIC et des choix de carrières auprès des jeunes des niveaux primaire, secondaire, collégial et universitaire.
- Immigrants stratégiques :
  - Agir sur l'attraction, le renforcement des compétences, l'intégration et le maintien en emploi des immigrants en TIC.
- Adultes en réorientation de carrière :
  - Faire la promotion des programmes d'enseignement en TIC et des choix de carrières auprès des adultes en réorientation de carrière.

### Chantier Développement de l'industrie

La performance et la compétitivité de l'industrie des TIC sont tributaires de la collaboration et de la synergie entre tous ses intervenants. Le chantier Développement de l'industrie vise à soutenir et favoriser la croissance de tous ses acteurs. Ses actions visent à faciliter le réseautage et le maillage de l'ensemble des intervenants de l'industrie, l'accès aux contrats publics et les liens entre les grandes entreprises et les PME. Ce chantier explore aussi les nouvelles pratiques d'affaires rendues possibles grâce aux TIC.

### Chantier Rayonnement et internationalisation

Dans un contexte de forte compétitivité mondiale, l'industrie des TIC doit maintenir et développer sa position concurrentielle. Le chantier Rayonnement et internationalisation vise à assurer le rayonnement international de l'industrie par le développement de partenariats et de corridors d'affaires avec des acteurs locaux et internationaux. Pour ce faire, il a pour mandat d'élaborer une planification à l'internationalisation qui va faciliter les échanges et l'accès aux marchés étrangers pour les entreprises en TIC du Grand Montréal.

### 3.4 LE SECTEUR DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS AU QUÉBEC

L'industrie des TIC du Grand Montréal fournit 91 000 emplois dans 5 000 établissements et se classe parmi les plus dynamiques au chapitre de la créativité et des technologies à la fine pointe. La grappe TechnoMontréal réunit des intervenants des secteurs privés, institutionnels et publics.

La grappe des TIC compte une masse critique d'entreprises dans cinq secteurs d'activités complémentaires :

- La fabrication.
- Les logiciels.
- Les services informatiques.
- Les télécommunications et technologies sans fil.
- Les contenus et divertissements interactifs et numériques.

La grappe des TIC du Grand Montréal représente :

- 91 000 personnes employées par 5 000 entreprises.
- Classée au troisième rang en Amérique du Nord pour la croissance de l'emploi en TIC (2008 à 2012).
- PIB de 10 G\$ (forte croissance de plus de 25 % entre 2002 et 2012).
- Plus de 70 % des emplois et du PIB du Québec en TIC.
- Près de 750 M\$ de dépenses de R-D en TIC.
- Des revenus d'exploitation de 21 G\$.
- 90 % des entreprises en TIC sont des PME.

Le secteur des TIC est la plus grande grappe de haute technologie du Grand Montréal, tant au niveau du chiffre d'affaires que du nombre d'emplois<sup>3</sup>. La force de la grappe a permis à l'emploi en TIC de croître à un rythme annuel moyen de 1,5 % au cours des cinq dernières années dans le Grand Montréal.

Très diversifiée, l'industrie des TIC du Grand Montréal est en croissance et continue à attirer la plus grosse part des investissements étrangers. Montréal est aussi la capitale des arts numériques avec des *hubs* et des laboratoires créatifs comme les *Living Labs*, la Société des arts technologiques (SAT) ou des festivals et des événements allant au-devant des nouvelles tendances numériques tels que Elektra ou le Piknic Electronik. L'industrie des TIC du Grand Montréal offre ainsi une multitude de possibilités tant pour les investisseurs que pour les jeunes et moins jeunes diplômés créatifs qui souhaitent faire leur marque.

### 3.5 LES ACTIVITÉS ET LES SERVICES OFFERTS

Dans le cadre de son offre de services aux PME, TechnoMontréal a mis sur pied le programme Plan de m@tch. Ce programme offre un accompagnement stratégique et tactique à des entreprises du secteur qui démontrent un fort potentiel de croissance et d'innovation. En organisant des rencontres entre des dirigeants visionnaires et des experts chevronnés, le programme aide les entreprises les plus prometteuses du secteur des TIC, qui ont entre deux et cinq millions de dollars de chiffre d'affaires, à consolider leurs forces pour créer de la valeur et contribuer à la croissance économique du Grand Montréal. Les accompagnateurs sont des experts en financement et en commercialisation qui offrent entre 12 et 16 heures d'accompagnement *pro bono*. Le programme vise la transmission des meilleures pratiques de croissance par les PME du secteur.

<sup>3</sup> Source : <http://grappesmontreal.ca/grappes-metropolitaines/les-grappes-metropolitaines-de-montreal/>.

### 3.6 LA GOUVERNANCE ET LES ORGANISMES MEMBRES

Le conseil d'administration de TechnoMontréal est renouvelé tous les ans lors de l'Assemblée générale annuelle. Le C.A. confère ensuite un mandat à la direction générale de TechnoMontréal afin de réaliser des objectifs et un plan d'action adaptés au contexte de l'industrie des TIC du Grand Montréal. Le C.A. de l'organisme compte 25 membres votants et quatre membres observateurs. La moitié des membres représente des PME tandis que l'autre moitié représente de grandes entreprises. Pour sa part, le comité exécutif est constitué de six membres.

En plus des comités directeurs des chantiers, TechnoMontréal a mis en place cinq comités internes pour appuyer la gestion de la grappe et augmenter sa visibilité :

- **Comité stratégie** : vise à élaborer la mission et les mandats de la grappe, ainsi que la stratégie permettant de les réaliser.
- **Comité financement** : a revu la structure de financement privé de la grappe et a actualisé la campagne de recrutement de ses nouveaux partenaires, en 2012.
- **Comité gouvernance** : veille aux règles et pratiques de gouvernance de la grappe et est responsable de la sélection des membres du conseil et de ses comités, et de la mise en place des règles et des procédures d'éthique et de transparence.
- **Comité communications** : a développé les nouveaux outils et documents promotionnels de la grappe.
- **Comité des relations gouvernementales** : participe à la stratégie de contenu et de présentation des mémoires produits par la grappe.

TechnoMontréal peut compter sur des partenaires reconnus et soucieux de développer l'industrie des TIC du Grand Montréal. La contribution financière des partenaires de TechnoMontréal issus des secteurs publics, privés et institutionnels participe au succès de la grappe et à son rayonnement à l'international. Cette contribution provient d'une quarantaine d'entreprises, de cinq partenaires publics et de cinq partenaires institutionnels, pour un total d'une cinquantaine d'organisations.

Toute entreprise située sur le territoire de la CMM, qui a des activités dans le secteur visé par la grappe est membre de la grappe des TIC. Pour leur part, les partenaires financiers sont des membres de la grappe qui paient une contribution financière à TechnoMontréal et qui ont un code SCIAN faisant partie du secteur des TIC ou faisant partie de son écosystème. Les consultants en sont exclus.

### 4.1 LES CONTRAINTES DU MANDAT

La DCEP du MESI est responsable de la production des livrables du mandat, soit le cadre d'évaluation des résultats de quatre secrétariats de grappes industrielles (Aéro Montréal, Écotech Québec, Montréal InVivo et TechnoMontréal), validé en décembre 2014 par le comité d'évaluation, le présent rapport d'évaluation des résultats de TechnoMontréal ainsi qu'un rapport agrégé des résultats des quatre secrétariats de grappes industrielles. Le rapport agrégé reprendra l'essentiel des résultats des quatre secrétariats de grappes, sans volonté de les comparer entre eux (pas d'étalonnage).

Les données présentées dans ce rapport d'évaluation sont anonymisées. À cet égard, les parties prenantes au mandat s'engagent à respecter la confidentialité des dirigeants des organismes, des entreprises ou de toute autre personne figurant sur les listes de répondants qui ont été créées pour les besoins de sondage ou d'entrevue.

L'évaluation met plus l'accent sur les aspects de pertinence et d'efficacité du secrétariat de grappe que sur les aspects d'effets et de retombées de ses activités, sans toutefois les négliger.

### 4.2 LA MÉTHODOLOGIE

#### 4.2.1 LA MÉTHODE D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

Le protocole d'évaluation se présente sous la forme d'une analyse multicritère. Cette approche offre les avantages de rendre compte des résultats obtenus par TechnoMontréal et de juger des écarts éventuels avec les cibles pour chacun des huit critères considérés.

Le comité d'évaluation a validé le choix des cibles associées à chacun des critères, proposées par l'évaluateur. Les critères d'évaluation et les cibles de résultats découlent d'un examen de la documentation administrative relative à l'intervention publique auprès des secrétariats de grappes industrielles, des politiques gouvernementales y faisant référence et au cadre normatif du PADS, le programme de subvention utilisé par le Ministère pour soutenir les secrétariats de grappes industrielles. Lorsque la documentation disponible ne fournit aucune indication sur les cibles, elles reflètent alors les pratiques habituelles d'évaluation, elles-mêmes étant une lecture des attentes et des priorités des autorités du Ministère ou des autres bailleurs de fonds.

Dans le but d'apprécier au plus juste la pertinence et la performance de l'intervention, un pointage de 0 à 100 est attribué. Ce pointage permet ainsi de qualifier les résultats de l'intervention selon l'une des quatre appréciations présentées dans le tableau 4.1.

Le score final sur 100 est le résultat de l'addition des points accordés à chaque cible, puis leur transformation en scores pondérés. Le tableau 4.2 présente les poids respectifs des trois thèmes considérés.

**Tableau 4.1**

#### Échelle d'appréciation de la performance

Appréciation qualitative	Intervalle
Performance très satisfaisante	90 - 100
Performance satisfaisante	70 - 89
Performance partiellement satisfaisante	50 - 69
Performance insatisfaisante	0 - 49

**Tableau 4.2**

#### Pondération appliquée aux trois thèmes

Thèmes	Poids en %
Pertinence de l'intervention	35
Efficacité de l'intervention	40
Effets de l'intervention	25
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

### La méthode de pointage sur 100

Pour chaque critère considéré, l'atteinte des cibles est jugée selon l'un des intervalles suivants :

- La cible est significativement dépassée = 3 points.
- La cible est atteinte = 2 points.
- La cible est partiellement atteinte = 1 point.
- La cible n'est pas atteinte = 0 point.

L'appréciation de chacun des critères figurant dans le rapport est faite en additionnant les scores obtenus pour chaque cible, selon les choix ci-dessous :

- Les résultats sont très satisfaisants.
- Les résultats sont satisfaisants.
- Les résultats sont partiellement satisfaisants.
- Les résultats sont insatisfaisants.

Le score final est le résultat de l'addition des points attribués à chacune des cibles, puis leur pondération selon le tableau 4.2 de la page précédente.

### 4.2.2 LES SOURCES DE DONNÉES

Conformément aux pratiques d'évaluation en vigueur au MESI, plusieurs sources de données ont été utilisées, de façon à disposer d'information qualitative et quantitative. Cette approche offre aussi l'avantage de vérifier l'exactitude des données en les croisant avec de multiples sources. Les sources de données utilisées sont décrites ci-après.

#### 1. Requête d'information adressée à TechnoMontréal

L'évaluateur a envoyé par courriel deux formulaires à TechnoMontréal : un formulaire EXCEL, pour recueillir des informations de nature quantitative et un formulaire WORD destiné à recueillir des données qualitatives. Celles-ci sont utilisées pour apporter les nuances et les explications relatives aux données quantitatives. Les données ainsi colligées ont pu être croisées avec d'autres sources d'information, par exemple les rapports annuels d'activités et les états financiers du secrétariat de grappe.

#### 2. Rapports annuels d'activités et états financiers de TechnoMontréal

Les rapports annuels d'activités remis aux bailleurs de fonds par TechnoMontréal sont un apport de données et d'informations pertinentes à l'évaluation. Ces documents sont rédigés annuellement par le secrétariat de grappe pour faire le bilan des activités réalisées lors de la dernière année écoulée. Les états financiers annuels de TechnoMontréal sont aussi mis à profit, entre autres, pour mesurer les effets de levier du financement qui lui est versé par les bailleurs de fonds.

#### 3. Consultation des parties prenantes au mandat

Les parties prenantes au présent mandat (la CMM, DEC, les sectoriels du MESI et le SRM du MAMOT) ont été approchées par un questionnaire d'une dizaine de questions, au cours des travaux d'évaluation, afin de fournir des données et des informations nécessaires à la bonne conduite des travaux.

### 4. Enquêtes auprès des entreprises et des organismes membres de TechnoMontréal

Des sondages téléphoniques ont permis de joindre les populations à l'étude, en l'occurrence les entreprises et les organismes membres de TechnoMontréal. En vue de la réalisation du mandat d'évaluation, les populations pour l'enquête ont été définies selon trois niveaux, en fonction de la participation et de l'implication des entreprises et des organismes :

- **Membres « engagés »** : Ils s'impliquent activement au sein de TechnoMontréal, notamment en siégeant à son conseil d'administration ou en participant à ses chantiers de travail. Leur fréquence de participation aux activités de TechnoMontréal est de plusieurs fois par année.
- **Membres « participants »** : Ils ne font pas partie du groupe précédent. Ils participent fréquemment à des activités réalisées par TechnoMontréal (projets spéciaux, réseautage, études, mobilisation, promotion, etc.). Leur fréquence de participation aux activités de TechnoMontréal est d'au moins une fois chaque année, lors de la période d'évaluation.
- **Membres « de l'écosystème »** : Ils ne font pas partie des deux groupes précédents. Ils ne participent qu'occasionnellement ou jamais aux activités réalisées par TechnoMontréal, mais ils font partie de son écosystème (secteur d'activité ou filière) et leurs intérêts sont donc représentés par ce secrétariat de grappe. Leur fréquence de participation aux activités de TechnoMontréal est d'une fois seulement lors de la période d'évaluation ou jamais. Les éléments qui sont mesurés auprès de ce groupe sont, par exemple, la visibilité et la notoriété de TechnoMontréal et de ses réalisations, les raisons de leur non-participation active aux activités de TechnoMontréal, les incitatifs qui les feraient participer activement dans le futur et les incidences sur leurs activités économiques (par exemple, les résultats des activités de représentation effectuées par TechnoMontréal).

Les populations admissibles aux sondages ont été limitées aux entreprises et aux organismes membres de TechnoMontréal lors des quatre dernières années, ce qui correspond aux années civiles 2011, 2012, 2013 et 2014.

Les sondages auprès des membres « engagés » et des membres « participants » ont été réalisés par voie téléphonique par une firme privée de sondage recrutée par le MESI. C'est à ce dernier qu'incombait la responsabilité des questionnaires de sondages. Les listes de répondants potentiels ont été fournies par TechnoMontréal.

Les sondages auprès des membres de l'écosystème ont aussi été réalisés par voie téléphonique et c'est à DEC qu'incombait la responsabilité des questionnaires et outils d'enquête pour ces sondages. La liste des membres de l'écosystème à approcher a été fournie à DEC par le MESI.

Toutes les données amassées par le biais des enquêtes, autant par DEC que par le MESI, sont partagées par ces deux instances. Les bases de données anonymisées sont partagées en entier afin que chacun puisse mener des analyses complémentaires, au besoin. C'est toutefois le MESI qui est le maître d'œuvre du présent rapport d'évaluation et du rapport agrégé des principaux résultats de quatre secrétariats de grappes industrielles (Aéro Montréal, Écotech Québec, Montréal InVivo et TechnoMontréal).

#### Le rendement des sondages

Une firme privée mandatée pour l'occasion a réalisé les sondages téléphoniques, qui se sont déroulés de mars à avril 2015. Ils offrent des taux de réponse de 69 % pour les entreprises et de 60 % pour les organismes (tous des membres engagés ou participants).

Pour les entreprises, l'échantillon de départ constitué par TechnoMontréal contenait un total de 143 entreprises. Les numéros de téléphone non valides (14) et les répondants non admissibles au questionnaire (cinq) ont été retirés, ce qui donne un total de 124 entreprises valides. De ce nombre, 85 ont répondu au questionnaire.

Pour les organismes, l'échantillon de départ constitué par TechnoMontréal contenait un total de 55 organismes. Les numéros de téléphone non valides (aucun) et les répondants non admissibles au questionnaire (aucun) ont été retirés, ce qui donne un total de 55 organismes valides. De ce nombre, 33 ont répondu au questionnaire.

Pour les entreprises de l'écosystème<sup>4</sup>, l'échantillon de départ constitué contenait un total de 1 116 entreprises. Les numéros de téléphone non valides (442) et les répondants non admissibles au questionnaire (un) ont été retirés, ce qui donne un total de 673 entreprises valides. De ce nombre, 163 ont répondu au questionnaire, soit 90 entrevues longues et 73 entrevues courtes réalisées<sup>5</sup>.

Le degré d'exactitude des données d'enquête correspond aux marges d'erreur suivantes, pour les trois populations à l'étude :

- Entreprises : ± 6,0 %.
- Organismes : ± 10,9 %.
- Écosystème : ± 6,7 %.

Le rendement des enquêtes téléphoniques est présenté dans le tableau 4.3. Les populations à l'étude sont recensées au préalable. Ainsi, aucun échantillonnage n'a été effectué.

**Tableau 4.3**

### Rendement des sondages téléphoniques

Populations ciblées	Populations de base	Populations admissibles (N)	Nombre de répondants (n)	Taux de réponse (%)	Marges d'erreur (%)
Entreprises (engagées et participantes)	143	124	85	68,5	6,0
Organismes (engagés et participants)	55	55	33	60,0	10,9
Écosystème	1 116	673	163	24,2	6,7

Source : Enquêtes entreprises et organismes, MESI, avril 2015.

Les listes de répondants potentiels (populations de base) ont été fournies par TechnoMontréal. Les nombres de répondants correspondent aux nombres de questionnaires complétés et les marges d'erreur expriment le degré d'exactitude des données (ou la variabilité).

Les 143 entreprises étant membres engagés et participants, dénombrées dans les listes fournies par le secrétariat aux fins des sondages, représentent 3 % des quelque 5 000 entreprises que compte le secteur des TIC du Grand Montréal et représentent près de 14 % des 1 059 entreprises de 10 employés et plus, auprès desquelles le secrétariat concentre ses actions.

<sup>4</sup> En raison du nombre relativement faible de répondants, les résultats des sondages menés auprès des entreprises de l'écosystème sont à interpréter avec prudence. Ces résultats sont descriptifs et à titre complémentaire. Ils n'ont pas d'incidence sur l'appréciation de la performance du secrétariat, à l'exception d'une cible du critère 4.

<sup>5</sup> Les entreprises qui ont affirmé en début de questionnaire qu'elles ne connaissaient pas le secrétariat de grappe ont répondu à un questionnaire écourté.

### 4.2.3 LE PROFIL DES ENTREPRISES QUI ONT RÉPONDU AU SONDAGE

Les entreprises qui ont répondu au sondage ont en moyenne plusieurs années d'activité. Deux tiers des entreprises (65 %) ont plus de 10 années d'activités, soit 33 % qui ont plus de 20 années d'activités et 32 % qui ont entre 10 et 19 années d'activités. Un cinquième des entreprises (21 %) ont moins de cinq années d'activités (Graphique 4.1).

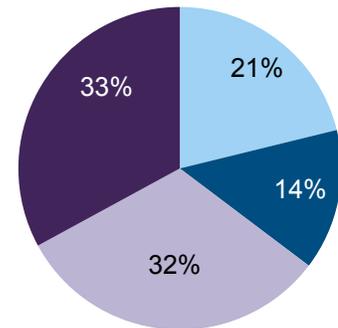
Toutes les entreprises (85) qui ont répondu au sondage ont fourni l'information.

**Graphique 4.1**

Répartition (en %) des entreprises, selon le nombre d'années en activité

n = 85

- Moins de 5 ans
- 5-9 ans
- 10-19 ans
- 20 ans et plus



Source : Sondage entreprises, MESI, avril 2015.

Concernant le chiffre d'affaires pour la dernière année disponible, la grande majorité des entreprises (60 %) ont eu des revenus d'au moins 2 M\$, en 2014. Environ le quart des entreprises (23 %) ont eu des revenus de moins de 500 k\$ (Graphique 4.2).

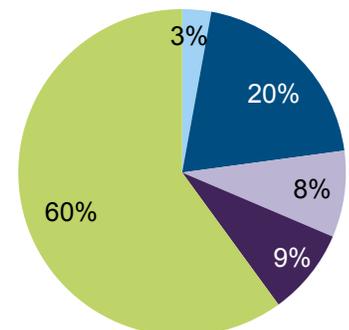
Quinze des 85 entreprises qui ont répondu au sondage n'ont pas fourni l'information.

**Graphique 4.2**

Répartition (en %) des entreprises, selon le chiffre d'affaires

n = 70

- Aucun revenu
- Moins de 500 k\$
- 500 k\$ - 999 k\$
- Entre 1 M\$ et 1,99 M\$
- 2 M\$ et plus



Source : Sondage entreprises, MESI, avril 2015.

En majorité, les entreprises qui ont répondu au sondage sont de petite taille en termes de nombre d'employés. En effet, 43 % des entreprises ont moins de 25 employés. Environ le quart des entreprises (24 %) ont 25 employés et plus (Graphique 4.3).

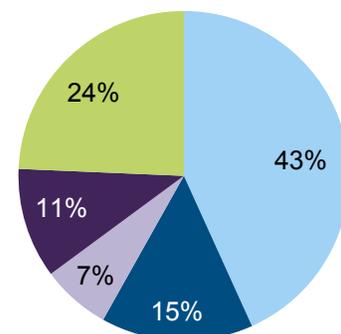
Onze des 85 entreprises qui ont répondu au sondage n'ont pas fourni l'information.

**Graphique 4.3**

Répartition (en %) des entreprises, selon le nombre d'employés

n = 74

- Moins de 25
- 25-49
- 50-99
- 100-249
- 250 et plus



Source : Sondage entreprises, MESI, avril 2015.

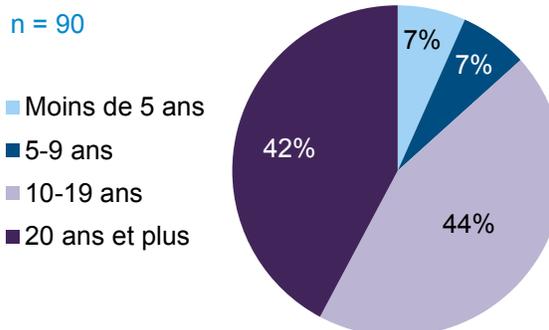
### 4.2.4 LE PROFIL DES ENTREPRISES DE L'ÉCOSYSTÈME QUI ONT RÉPONDU AU SONDAGE

La grande majorité des entreprises de l'écosystème qui ont répondu au sondage (86 %) ont 10 années ou plus d'activité, dont 42 % qui ont au moins 20 années d'activité (Graphique 4.4).

Les 90 entreprises auxquelles la question a été posée y ont répondu (les 73 entreprises qui ont complété une courte entrevue n'ont pas eu à répondre à cette question).

**Graphique 4.4**

Répartition (en %) des entreprises (écosystème), selon le nombre d'années en activité



Source : Sondage écosystème, DEC, septembre 2015.

Concernant le chiffre d'affaires pour la dernière année disponible, la majorité des entreprises de l'écosystème (61 %) ont eu des revenus d'au moins 2 M\$. Le quart des entreprises (25 %) ont eu des revenus entre 1 M\$ et 2 M\$ (Graphique 4.5).

Onze des 90 entreprises n'ont pas répondu à la question (les 73 entreprises qui ont complété une courte entrevue n'ont pas eu à répondre à cette question).

**Graphique 4.5**

Répartition (en %) des entreprises (écosystème), selon le chiffre d'affaires



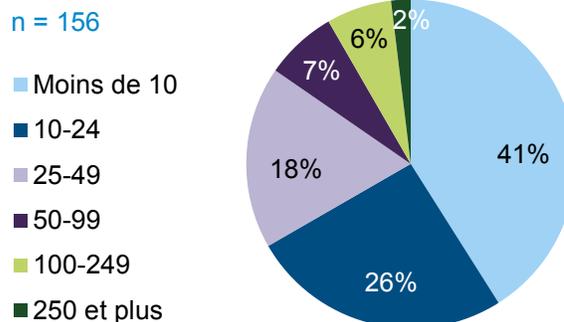
Source : Sondage écosystème, DEC, septembre 2015.

Les entreprises de l'écosystème qui ont répondu au sondage sont en majorité de très petite taille, en termes de nombre d'employés. Les deux tiers d'entre elles, soit 67 %, ont moins de 25 employés (Graphique 4.6).

Sept des 163 entreprises n'ont pas répondu à la question.

**Graphique 4.6**

Répartition (en %) des entreprises (écosystème), selon le nombre d'employés



Source : Sondage écosystème, DEC, septembre 2015.

### LA PERTINENCE DU FINANCEMENT PUBLIC VERSÉ À TECHNO MONTRÉAL

La question d'évaluation associée au thème de la pertinence du financement gouvernemental versé à TechnoMontréal est la suivante :

- L'intervention gouvernementale (le soutien de TechnoMontréal) est-elle pertinente?

LA PERTINENCE DE L'INTERVENTION DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC ET DES AUTRES BAILLEURS DE FONDS EST ÉVALUÉE D'APRÈS LES RÉSULTATS CONSTATÉS DANS LES TROIS CRITÈRES SUIVANTS : LA RÉPONSE À DES BESOINS PAR TECHNO MONTRÉAL, LA VALEUR AJOUTÉE DE TECHNO MONTRÉAL POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU QUÉBEC ET L'EFFET DE LEVIER DE LA DÉPENSE PUBLIQUE VERSÉE À TECHNO MONTRÉAL.

#### CRITÈRE 1

La réponse à des besoins par TechnoMontréal

#### LES CIBLES

Il est attendu :

- La réalisation de plusieurs projets ou activités par année.
- Une augmentation ou un maintien du nombre de participations d'individus, d'entreprises et d'organismes aux projets et activités réalisées.
- Une proportion d'au moins 25 % de revenus de source autonome pour le fonctionnement.
- La correspondance aux besoins d'au moins 75 % des entreprises et des organismes engagés et participants.

Le tableau 5.1 fait état du nombre d'activités et de projets réalisés par TechnoMontréal, lors de la période d'évaluation, en fonction du type d'activité ou de projet. Plus d'une cinquantaine d'activités et de projets ont été réalisés par TechnoMontréal, à chacune des quatre années considérées. La majorité des activités, soit 115 sur le total de 218, sont des activités de promotion (59) et de mobilisation (56) du secteur des TIC.

**Tableau 5.1**

#### Recensement des activités et des projets réalisés par TechnoMontréal

Types d'activités et de projets	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Activités de promotion	15	17	14	13	<b>59</b>
Activités de mobilisation	9	6	14	27	<b>56</b>
Études	7	11	4	4	<b>26</b>
Activités sociales	4	2	4	2	<b>12</b>
Projets de R-D	1	2	5	3	<b>11</b>
Autres projets et activités	17	10	16	11	<b>54</b>
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>48</b>	<b>57</b>	<b>60</b>	<b>218</b>

Source : Requête à TechnoMontréal, MESI, mai 2015.

# CHAPITRE 5

## LA PERTINENCE DU FINANCEMENT

Le tableau 5.2 fait état des participations d'individus, d'entreprises et d'organismes aux activités réalisées par le secrétariat. Sur la période d'évaluation, le nombre de participations (individus, entreprises et organismes) aux projets et activités du secrétariat a augmenté, passant de 930 en 2011 à 3 269 en 2014, une augmentation de 252 %. Autant les participations d'entreprises (+293 %) que les participations d'organismes (+83 %) ont fortement augmenté entre 2011 et 2014.

**Tableau 5.2**

### Nombre de participations aux activités et aux projets réalisés par TechnoMontréal

Types de participation	2011	2012	2013	2014	TOTAL
<b>Projets et activités</b>					
- Participations d'individus	-	-	-	-	-
- Participations d'entreprises	743	1 078	707	2 926	<b>5 454</b>
- Participations d'organismes	187	147	195	343	<b>872</b>
<b>Activités sociales (sans contenu rattaché)</b>					
- Participations d'individus	-	-	-	-	-
- Participations d'entreprises	360	180	306	165	<b>1 011</b>
- Participations d'organismes	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 290</b>	<b>1 405</b>	<b>1 208</b>	<b>3 434</b>	<b>7 337</b>

Source : Requête à TechnoMontréal, MESI, mai 2015.

Comme le démontre le tableau 5.3, le nombre d'entreprises et d'organismes siégeant au conseil d'administration du secrétariat a été relativement stable sur la période d'évaluation, soit 17-18 entreprises et 7-8 organismes. Au total, ces 25 membres engagés ont contribué 92 heures, soit une moyenne de 23 heures par année, par membre. Le secrétariat a mis en place des règlements généraux selon lesquels son conseil d'administration peut être composé jusqu'à un maximum de 25 personnes avec droit de vote, et jusqu'à un maximum de sept observateurs.

**Tableau 5.3**

### Participations au conseil d'administration de TechnoMontréal par ses membres engagés

Nombre de participations et d'heures	2011	2012	2013	2014
<b>Entreprises</b>				
- Nombre d'entreprises participant au CA	17	18	18	17
- Nombre d'heures de participation	10	13	13	11
<b>Organismes</b>				
- Nombre d'organismes participant au CA	8	7	7	7
- Nombre d'heures de participation	10	13	13	11
<b>TOTAL de membres engagés participant au CA</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>24</b>
<b>TOTAL d'heures de participation</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>22</b>

Source : Requête à TechnoMontréal, MESI, mai 2015.

Le tableau 5.4 de la page suivante présente les résultats en lien avec la part de revenus autonomes obtenus par TechnoMontréal pour son fonctionnement et ses activités (hors projets spéciaux). Les résultats démontrent que, pour la période d'évaluation, la proportion des revenus autonomes du secrétariat est de 28 %, variant entre 24 % et 31 %, selon les années.

**Tableau 5.4**

### Proportion des revenus de source autonome pour le fonctionnement de TechnoMontréal

Revenus (en k\$)	2011	2012	2013	2014	TOTAL
A. Subventions MESI	95	93	90	86	<b>364</b>
B. Subventions SRM	100	100	100	100	<b>400</b>
C. Contributions du gouvernement du Canada (DEC)	185	140	260	100	<b>685</b>
D. Contributions de la CMM	200	200	200	200	<b>800</b>
E. Autres apports (entreprises, organismes, etc.)	228	220	209	217	<b>874</b>
<b>Budget total pour le fonctionnement</b>	<b>808</b>	<b>753</b>	<b>859</b>	<b>703</b>	<b>3 123</b>
<b>Proportion des revenus de source autonome (E / Total)*100</b>	<b>28 %</b>	<b>29 %</b>	<b>24 %</b>	<b>31 %</b>	<b>28 %</b>

Source : CMM, DEC, MESI, SRM et requête à TechnoMontréal, MESI, mai 2015.

Note : Les revenus de source autonome sont ceux de source privée ou d'autres sources que les quatre bailleurs de fonds.

Le tableau 5.5 démontre que la grande majorité (89 %) des 118 répondants aux sondages (85 entreprises et 33 organismes) juge que les projets et activités de TechnoMontréal répondent à leurs besoins, soit 45 % qu'ils y répondent entièrement et 44 % qu'ils y répondent en partie. Onze pourcent des répondants jugent qu'ils ne répondent aucunement à leurs besoins.

**Tableau 5.5**

### Niveau d'utilité perçue par les répondants pour la réponse à leurs besoins

Réponse aux besoins	Ent.	Org.	Total	%
Entièrement	40	13	53	<b>45</b>
En partie	37	15	52	<b>44</b>
Aucunement	8	5	13	<b>11</b>
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>33</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Source : Enquêtes entreprises et organismes, MESI, avril 2015.

### ENTREPRISES DE L'ÉCOSYSTÈME<sup>6</sup>

À titre d'information (aucune cible n'est rattachée aux résultats suivants), des 56 entreprises qui ont répondu à la question, deux tiers des entreprises (66 %) n'ont jamais participé à des activités de TechnoMontréal, 29 % y ont participé occasionnellement (une fois ou moins par année) et 5 % y ont participé fréquemment, soit plus d'une fois par année (Tableau 5.6).

**Tableau 5.6**

### Fréquence de participation aux activités de TechnoMontréal par les entreprises de l'écosystème

Fréquence de participation	Nb	%
Fréquente (plus d'une fois par an)	3	5
Occasionnelle (une fois ou moins par an)	16	29
Jamais	37	66
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

<sup>6</sup> Les résultats des sondages menés auprès des entreprises de l'écosystème sont à interpréter avec prudence. Ils sont descriptifs, à titre complémentaire et n'ont pas d'incidence sur l'appréciation de la performance du secrétariat.

Pour les 37 entreprises de l'écosystème qui n'ont jamais participé aux activités de TechnoMontréal pendant la période d'évaluation, la principale raison est le manque de communication ou le fait qu'elles n'ont pas été invitées à participer aux activités, pour un peu plus du quart (27 %). Près du quart des entreprises (24 %) n'y ont pas participé, car elles ne connaissent pas le secrétariat et ses réalisations (Tableau 5.7).

**Tableau 5.7**

### Principales raisons de la non-participation des entreprises de l'écosystème aux activités de TechnoMontréal

Réponse aux besoins	Nb	%
Pas invité/manque de communication	10	27
Ne connaît pas l'organisme	9	24
Pas pertinent	5	14
Manque de temps	5	14
Pas besoin	5	14
Manque de ressource	2	5
Aucune raison/ne sait pas	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

Des 19 entreprises qui ont participé occasionnellement ou fréquemment aux activités de TechnoMontréal pendant la période d'évaluation, 10 affirment que ces activités ont en partie répondu à leurs besoins et deux affirment qu'elles n'y ont pas du tout répondu. Seulement une entreprise estime que ses besoins ont été entièrement comblés par sa participation (Tableau 5.8).

**Tableau 5.8**

### Niveau de réponse aux besoins par TechnoMontréal, selon les entreprises de l'écosystème (participation occasionnelle)

Réponse aux besoins	Nb
Entièrement	1
En partie	10
Aucunement	2
Ne sait pas	6
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

Pour les 11 entreprises avec une participation occasionnelle ou fréquente et dont les besoins ont été en partie comblés seulement ou entièrement, les principaux besoins qui ont été comblés par leur participation aux activités de TechnoMontréal sont le réseautage (trois mentions) et le partage d'information ou de connaissances (trois mentions) (Tableau 5.9).

**Tableau 5.9**

### Les besoins comblés par la participation occasionnelle aux activités de TechnoMontréal

Réponse aux besoins	Nb
Réseautage	3
Partage d'infos/connaissances	3
Autre besoin	2
Aucun besoin particulier	2
Rencontre de clients/fournisseurs	1
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

Pour les 12 entreprises avec une participation occasionnelle ou fréquente et dont les besoins n'ont pas été comblés ou en partie comblés seulement, les principaux besoins qui n'ont pas été comblés par leur participation aux activités de TechnoMontréal sont le réseautage (trois mentions) et le développement des affaires ou la visibilité (deux mentions) (tableau 5.10).

**Tableau 5.10**

**Les besoins non comblés par la participation occasionnelle aux activités de TechnoMontréal**

Réponse aux besoins	Nb
Réseautage	3
Développement des affaires/visibilité	2
Financement	1
Aucun besoin particulier	1
Ne sait pas	5
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

Le tableau 5.11 présente le nombre d'entreprises de l'écosystème qui ne connaissaient pas le secrétariat, mais dont la participation future aux activités de TechnoMontréal est probable<sup>7</sup>, selon les activités ou les services.

**Tableau 5.11**

**Nombre d'entreprises de l'écosystème dont la participation future est probable<sup>7</sup>, selon le type d'activité ou de service**

Type d'activités/services	Nb	%
Organisation d'activités de réseautage et de partage d'informations stratégiques	22	64
Organisation de missions locales et internationales incluant des rencontres d'affaires ciblées	21	62
Diffusion d'information pertinente et utile (infolettre, site Internet, etc.) pour les PME	21	62
Participation aux événements, si on les informe de leur tenue	19	56
Aide à la visibilité des PME en prenant un kiosque sur place à des grandes rencontres d'affaires	17	50
Aide à la négociation de conditions préférentielles et d'appuis gouvernementaux à des grandes rencontres d'affaires	11	32

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

Note : le nombre total de répondants pour chaque question est de 34. Ainsi, les pourcentages sont calculés selon cette formule :  $(nb/34) \times 100$ .

### APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

Les résultats obtenus par TechnoMontréal au critère 1 sont jugés satisfaisants, pour les raisons suivantes :

- La première cible (réalisation de plusieurs projets ou activités par année) est atteinte. Pendant la période d'évaluation, TechnoMontréal a réalisé 218 projets et activités, dont 59 activités de promotion et 56 activités de mobilisation du secteur des TIC. Entre 2011 et 2014, le nombre de projets et activités réalisés a augmenté de 13 %, passant de 53 à 60.
- La deuxième cible (augmentation ou maintien du nombre de participations d'individus, d'entreprises et d'organismes aux projets et activités réalisés) est significativement dépassée. La participation totale d'individus, d'entreprises et d'organismes aux projets et activités réalisés par TechnoMontréal est passée de 930 en 2011 à 3 269 en 2014, une augmentation de 252 %, soit un taux de croissance annuel moyen de 36 %.
- La troisième cible (une proportion d'au moins 25 % de revenus de source autonome de source privée pour le fonctionnement) est atteinte. Pour la période d'évaluation, la proportion des revenus de source autonome du secrétariat est de 28 %.

<sup>7</sup> Seules les réponses « très probable » et « probable » pour chacune des questions sont considérées afin de constituer le tableau 5.11. Les résultats détaillés des six questions sont en annexe 2.

- La quatrième cible (correspondance aux besoins d'au moins 75 % des entreprises et des organismes engagés et participants) est atteinte, car 89 % des entreprises et des organismes qui ont répondu au sondage jugent que les projets et activités de TechnoMontréal répondent à leurs besoins, soit 45 % entièrement et 44 % en partie.

### CRITÈRE 2

La valeur ajoutée de TechnoMontréal pour le développement économique du Québec

### LES CIBLES

Il est attendu :

- Une majorité de répondants percevant une complémentarité de TechnoMontréal avec les autres associations du secteur et d'autres organisations.
- La cohérence et des liens avérés entre la mission de TechnoMontréal et les objectifs des bailleurs de fonds.

Comme le démontre le tableau 5.12, la majorité (51 %) des répondants aux sondages (entreprises et organismes) considèrent TechnoMontréal complémentaire, dans son offre d'activités et de projets, aux autres associations et organisations du secteur des TIC. Cependant, un cinquième des répondants (20 %) juge qu'il est comparable aux autres.

**Tableau 5.12**

### Perceptions des répondants sur la complémentarité des activités de TechnoMontréal avec les autres associations du secteur et d'autres organisations

	Ent.	Org.	Total	%
Complémentaires	44	16	60	51
Comparables	15	8	23	20
Différents	13	5	18	15
Ne connais pas d'autres associations ou organisations au Québec	8	4	12	10
Ne sait pas	5	-	5	4
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>33</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Source : Enquêtes entreprises et organismes, MESI, avril 2015.

Il existe de nombreuses associations dans le secteur des TIC qui ont chacune un mandat et des cibles différents. Afin de mieux coordonner les actions des divers organismes, TechnoMontréal a mis en place en 2011 la Table de concertation des partenaires en TIC qui regroupe 13 associations, centres de recherche et comités sectoriels qui composent l'écosystème numérique de la métropole. La Table se réunit aux deux mois et ses activités portent sur la conception de projets communs qui ont des retombées structurantes pour les TIC et le territoire montréalais. Le but est d'en faire une référence et une structure de consultation, de concertation et de représentation gouvernementale.

Aucun des quatre bailleurs de fonds publics ne considère que les activités et les projets réalisés par TechnoMontréal sont comparables à ceux des autres associations et des autres organisations québécoises dans le secteur des TIC. Ils les considèrent complémentaires et différents. Il existe plusieurs organismes qui œuvrent dans le secteur des TIC au Québec qui ont généralement une mission très spécifique. Pour sa part, TechnoMontréal priorise les actions qui auront le plus d'effet pour l'amélioration de l'ensemble de l'écosystème des TIC, en collaboration avec des partenaires du secteur lorsque c'est pertinent. En ce sens, les projets et les activités réalisés par TechnoMontréal sont complémentaires à ceux d'autres organismes québécois du secteur. Avec l'initiative de la Table des partenaires, la grappe s'assure d'offrir des services en complémentarité avec d'autres organismes du milieu. Elle collabore, notamment avec TechnoCompétences pour des activités relatives à la main-d'œuvre et avec Montréal International pour des activités d'aide à l'exportation.

# CHAPITRE 5

## LA PERTINENCE DU FINANCEMENT

Les bailleurs de fonds financent TechnoMontréal pour appuyer le développement et la croissance du secteur industriel des TIC, en vue de favoriser la compétitivité et la productivité du secteur.

- **MESI** : vise l'amélioration de la concurrence des entreprises en TIC de la région du grand Montréal afin de favoriser leur croissance. Ceci contribue au développement économique de la région métropolitaine, notamment par la création d'emplois et par l'investissement. La grappe a aussi un rayonnement à l'extérieur de la région métropolitaine, notamment avec son rôle de porte-parole de l'industrie lors de consultations gouvernementales. Certaines entreprises membres peuvent aussi avoir des établissements ailleurs au Québec.
- **DEC** : soutient TechnoMontréal afin qu'il contribue à la structuration des réseaux et au rayonnement de l'industrie, pour ainsi améliorer la compétitivité des entreprises, notamment les PME du secteur des TIC du Grand Montréal.
- **SRM** : soutient les grappes qui travaillent à consolider la compétitivité des secteurs concurrentiels de l'économie de la région métropolitaine.
- **CMM** : l'objectif est de créer de la richesse, principalement en termes de croissance du produit intérieur brut par habitant. L'innovation d'une grappe stimule la productivité métropolitaine, donc soutenir le secrétariat vise à stimuler la productivité et la richesse métropolitaine.

### APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

Les résultats obtenus par TechnoMontréal au critère 2 sont jugés satisfaisants, pour les raisons suivantes :

- La première cible (une majorité de répondants percevant une complémentarité de TechnoMontréal avec les autres associations du secteur et d'autres organisations) est atteinte, car 51 % des répondants (44 entreprises sur 85 et 16 organismes sur 33) considèrent TechnoMontréal complémentaire, dans son offre d'activités et de projets, aux autres associations et organisations du secteur des TIC.
- La deuxième cible (la cohérence et des liens avérés entre la mission de TechnoMontréal et les objectifs des bailleurs de fonds) est atteinte. Les bailleurs de fonds financent TechnoMontréal pour appuyer le développement et la croissance du secteur des TIC, en vue d'en favoriser la compétitivité et la productivité. La mission de TechnoMontréal (rassembler et soutenir les acteurs de l'industrie autour d'objectifs communs et d'actions concertées dans le but d'accélérer et d'optimiser la compétitivité, la croissance et le rayonnement de l'industrie) est bien alignée sur ces objectifs des bailleurs de fonds publics.

#### CRITÈRE 3

L'effet de levier de la dépense publique versée à TechnoMontréal

#### LES CIBLES

Il est attendu :

- Un effet de levier du financement versé par le MESI pour le fonctionnement (excluant les projets spéciaux) de TechnoMontréal au moins égal à 2.
- Un effet de levier du financement public versé par les quatre bailleurs de fonds pour le fonctionnement (excluant les projets spéciaux) de TechnoMontréal au moins égal à 0,33.

# CHAPITRE 5

## LA PERTINENCE DU FINANCEMENT

Le tableau 5.13 fait état des effets de levier du financement public pour le fonctionnement de TechnoMontréal, soit l'effet de levier du financement du MESI et l'effet de levier du financement des quatre bailleurs de fonds publics (CMM, DEC, MESI et SRM). Pour la période d'évaluation, le ratio d'effet de levier du financement du MESI est de 7,6, variant, entre 7,1 et 8,5, selon les années. Les 364 k\$ provenant du MESI pour la période d'évaluation représentent 12 % du budget de fonctionnement du secrétariat. Pour sa part, le ratio d'effet de levier du financement public total pour le fonctionnement est de 0,4, variant entre 0,3 et 0,4, selon les années. Les 2,25 M\$ provenant des bailleurs de fonds pour la période d'évaluation représentent 72 % du budget de fonctionnement du secrétariat. Le financement privé du secrétariat a diminué de 5 %, passant de 228 k\$ à 217 k\$ entre 2011 et 2014.

**Tableau 5.13**

### Effet de levier du financement versé par le MESI et les bailleurs de fonds publics pour le fonctionnement de TechnoMontréal

Sources de financement pour le fonctionnement (en k\$)	2011	2012	2013	2014	TOTAL
A. Subventions MESI	95	93	90	86	<b>364</b>
B. Subventions SRM	100	100	100	100	<b>400</b>
C. Contributions du gouvernement du Canada (DEC)	185	140	260	100	<b>685</b>
D. Contributions de la CMM	200	200	200	200	<b>800</b>
E. Apports des entreprises et des organismes	228	220	209	217	<b>874</b>
<b>Budget total pour le fonctionnement</b>	<b>808</b>	<b>753</b>	<b>859</b>	<b>703</b>	<b>3 123</b>
<b>Effet de levier du financement du MESI (B+C+D+E) / A</b>	<b>7,5</b>	<b>7,1</b>	<b>8,5</b>	<b>7,2</b>	<b>7,6</b>
<b>Effet de levier du financement public (E) / (A+B+C+D)</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>

Source : Requête à TechnoMontréal, MESI, mai 2015.

Note : Les contributions des entreprises et des organismes sont en espèces uniquement (pas de *in kind*).

### APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

Les résultats obtenus par TechnoMontréal au critère 3 sont jugés satisfaisants, pour les raisons suivantes :

- La première cible (un effet de levier du financement versé par le MESI pour le fonctionnement de TechnoMontréal au moins égal à 2) est significativement dépassée. Pour la période d'évaluation, l'effet de levier du financement versé par le MESI pour le fonctionnement du secrétariat est de 7,6.
- La deuxième cible (un effet de levier du financement versé par les quatre bailleurs de fonds pour le fonctionnement de TechnoMontréal au moins égal à 0,33) est atteinte. Pour la période d'évaluation, l'effet de levier du financement versé par les quatre bailleurs de fonds pour le fonctionnement du secrétariat est de 0,4.

### L'EFFICACITÉ DE TECHNOMONTRÉAL

La question d'évaluation associée au thème de l'efficacité de TechnoMontréal est la suivante :

- TechnoMontréal est-il efficace?

L'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ ET DE LA PERFORMANCE DE TECHNOMONTRÉAL PERMET DE MESURER LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE À L'ÉGARD DES ACTIVITÉS RÉALISÉES, LES PRATIQUES DE GESTION AINSI QUE LE MODÈLE D'AFFAIRES ET DE GOUVERNANCE DU SECRÉTARIAT DE GRAPPE.

#### CRITÈRE 4

La satisfaction de la clientèle à l'égard des activités réalisées

#### LES CIBLES

Il est attendu :

- Un plan d'action réalisé à au moins 75 %, annuellement.
- Un taux de satisfaction d'au moins 75 % des entreprises et des organismes participants aux projets et aux activités, sur chaque élément sondé.
- Un taux de notoriété d'au moins 65 % de TechnoMontréal et de ses réalisations auprès des membres de l'écosystème.

Pour la période d'évaluation, les représentants de TechnoMontréal affirment que leur plan d'action est généralement réalisé autour de 90 % annuellement. En début d'année, TechnoMontréal produit un plan d'action à l'attention des bailleurs de fonds publics et privés. À la fin de l'année, un rapport d'activités est produit, faisant état des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Depuis 2011, en moyenne, plus de 90 % du plan d'action a été réalisé. En plus des projets énoncés dans les plans d'action, il est fréquent que TechnoMontréal réalise en cours d'année de nouveaux projets porteurs non prévus, mais qui ont des retombées positives sur le secteur, selon ses représentants.

Le tableau 6.1 démontre que la grande majorité (88 %) des 118 répondants aux sondages sont satisfaits à l'égard des activités et des projets réalisés par TechnoMontréal, soit 42 % qui sont très satisfaits et 46 % qui sont assez satisfaits. Une proportion de 9 % des répondants se dit insatisfait, soit 6 % peu satisfaits et 3 % pas satisfaits du tout.

**Tableau 6.1**

#### Niveau de satisfaction des clientèles à l'égard des projets et des activités réalisés par TechnoMontréal

Niveau de satisfaction	Ent.	Org.	Total	%
Très satisfait	42	7	49	42
Assez satisfait	37	17	54	46
Peu satisfait	3	4	7	6
Pas du tout satisfait	2	1	3	3
Ne sait pas	1	4	5	4
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>33</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Source : Enquêtes entreprises et organismes, MESI, avril 2015.

Le tableau 6.2 démontre que la majorité des 118 répondants considèrent l'importance<sup>8</sup> de TechnoMontréal pour leur secteur d'activité et pour leur entreprise ou leur organisme. En effet, 84 % et 82 % des répondants respectivement considèrent que TechnoMontréal est important pour le rayonnement et la mobilisation du secteur des TIC.

**Tableau 6.2**

**Niveau d'importance<sup>8</sup> de TechnoMontréal, selon ses clientèles**

Importance pour...	Nb	%
Rayonnement du secteur des TIC	99	<b>84</b>
Mobilisation du secteur des TIC	97	<b>82</b>
Développement de l'entreprise/organisme	71	<b>60</b>

Source : Enquête entreprises et organismes, MESI, avril 2015.

Note : le nombre total de répondants pour chaque question est de 118.

Ainsi, les pourcentages sont calculés selon cette formule :  $(nb/118)*100$ .

Une proportion de 60 % des répondants considère TechnoMontréal important pour le développement de leur entreprise ou de leur organisme; 25 % des répondants jugent qu'il est peu important et 13 % jugent qu'il n'est pas important du tout.

En mai 2014, TechnoMontréal a procédé à l'évaluation par les membres de quatre de ses chantiers quant aux travaux et résultats obtenus, soit les chantiers Talent, Innovation, Développement de l'industrie et Rayonnement et internationalisation. Les questions visaient essentiellement à valider les raisons de l'implication de membres au sein des chantiers ou des sous-comités, à savoir si les projets mis en place répondent aux attentes ou aux enjeux de l'industrie et à obtenir des suggestions des participants quant aux enjeux ou projets à prioriser dans les activités futures des chantiers.

Selon les résultats obtenus, plus de 90 % des participants sont satisfaits quant aux orientations et retombées des chantiers et jugent pertinents les projets et actions de chacun.

Les quelques grands joueurs du secteur accaparent une part significative des emplois; les entreprises de plus de 100 employés représentent seulement 3 % des établissements, mais totalisent près de la moitié (48 %) des emplois, soit près de 37 000. Afin de générer des retombées significatives pour l'industrie, TechnoMontréal concentre ses actions auprès des entreprises qui ont 10 emplois et plus, soit un bassin de 1 059 entreprises, représentant approximativement 85 % des emplois de l'industrie (64 000 emplois).

Des 93 entreprises de l'écosystème qui ont répondu au sondage, 56 ont affirmé connaître le secrétariat de grappe industrielle TechnoMontréal, ce qui lui confère, auprès des membres de l'écosystème sondés, un taux de notoriété de 60 % (Tableau 6.3).

**Tableau 6.3**

**Nombre et proportion (en %) des entreprises de l'écosystème, selon leur connaissance ou non de TechnoMontréal**

Connaissance	Nb	%
Oui	56	<b>60</b>
Non	37	<b>40</b>
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100</b>

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

<sup>8</sup> Seules les réponses « très important » et « important » pour chacune des questions sont considérées afin de constituer le tableau 6.2. Les résultats détaillés des trois questions sont en annexe 2.

# CHAPITRE 6

## L'EFFICACITÉ DE TECHNOMONTRÉAL

Le tableau 6.4 présente les incitatifs possibles pour favoriser une participation future des entreprises de l'écosystème aux activités de TechnoMontréal.

L'incitatif le plus mentionné, soit par 32 des 86 entreprises qui ont répondu à la question, est que TechnoMontréal leur fournisse plus d'information à propos de ses activités et des objectifs poursuivis par ces dernières. Pour ce faire, le secrétariat pourrait mettre à profit les médias sociaux ou réaliser des envois par courriel.

**Tableau 6.4**

**Nombre et proportion (en %) des entreprises de l'écosystème, selon les incitatifs possibles pour une participation future aux activités de TechnoMontréal**

Incitatifs pour participer aux événements	Nb	%
Fournir de l'information (activités, objectifs, médias sociaux, etc.)	32	37
Autre	8	9
Améliorer la pertinence (répondre à des besoins plus précis)	7	8
Démontrer les retombées de la participation	6	7
Favoriser davantage le réseautage	5	6
Favoriser la croissance et le développement des affaires	2	2
Diminuer les coûts	1	1
Ne sait pas/rien en particulier	25	29
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

### APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

Les résultats obtenus par TechnoMontréal au critère 4 sont jugés partiellement atteints, pour les raisons suivantes :

- La première cible (un plan d'action réalisé à au moins 75 %, annuellement) est significativement dépassée. Pendant la période d'évaluation, le plan d'action de TechnoMontréal a été réalisé à 90 %, annuellement.
- La deuxième cible (taux de satisfaction d'au moins 75 % des entreprises et des organismes participants aux projets et aux activités, sur chaque élément sondé) est partiellement atteinte. En effet, 88 % des entreprises et des organismes sont satisfaits à l'égard des activités et des projets réalisés par TechnoMontréal. Deux des trois éléments sondés en lien avec l'importance du secrétariat (mobilisation et rayonnement du secteur) sont jugés présents par au moins 75 % des entreprises et des organismes. Cependant, seulement 60 % des répondants reconnaissent l'importance et l'apport de TechnoMontréal pour le développement de leur entreprise ou de leur organisme.
- La troisième cible (taux de notoriété d'au moins 65 % de TechnoMontréal et de ses réalisations auprès des membres de l'écosystème) est partiellement atteinte. En effet, 60 % des 93 entreprises de l'écosystème sondées ont affirmé connaître, au moins de nom, le secrétariat de la grappe industrielle des TIC TechnoMontréal. Les autres résultats en lien avec le sondage auprès des membres de l'écosystème sont descriptifs et complémentaires, comme mentionné au bas de la page 21.

### CRITÈRE 5

Les pratiques de gestion de TechnoMontréal

### LES CIBLES

Il est attendu :

- Une gouvernance diligente et efficace de TechnoMontréal par de saines pratiques de gestion.
- Une utilisation adéquate et conforme du financement versé par les bailleurs de fonds pour le fonctionnement de TechnoMontréal.
- Une proportion maximale de 15 % de frais administratifs et de gestion dans les dépenses totales de TechnoMontréal.

Chaque année, TechnoMontréal a produit un plan d'action, un rapport annuel des activités faisant état des résultats obtenus ainsi qu'un rapport financier avec des états financiers vérifiés par une firme de vérification externe. En 2012, le secrétariat a mis en place une nouvelle planification stratégique triennale 2012-2015, de par laquelle deux nouveaux chantiers ont vu le jour (chantier Développement de l'industrie et chantier Rayonnement et internationalisation).

TechnoMontréal a aussi mis en place un comité de gouvernance, présidé par un membre du conseil d'administration, qui veille aux règles et pratiques de gouvernance. Il est responsable, notamment de la sélection des membres du conseil et des comités et de la mise en place des règles et procédures d'éthique et de transparence. Le secrétariat a mis en place un code d'éthique et fait une déclaration annuelle d'intérêts.

TechnoMontréal a aussi produit des règlements généraux, encadrant entre autres les dispositions concernant la composition du conseil d'administration, du comité exécutif et des autres comités, l'Assemblée générale annuelle, les fonctions des dirigeants ainsi que les dispositions financières. Un comité de financement a été mis en place afin de suivre l'évolution du financement privé de l'organisme. À chaque réunion du conseil d'administration, le secrétariat fait état aux membres de l'avancement des projets et des facteurs de risque. Le secrétariat se réunit hebdomadairement pour le suivi des projets.

Les bailleurs de fonds confirment la présence des pratiques de gestion suivantes, chez TechnoMontréal : un plan d'action annuel, une planification stratégique, un suivi des résultats, un rapport annuel d'activités, un rapport financier ainsi qu'un énoncé de règlements généraux. Concernant la gestion des risques, TechnoMontréal a mis en place un comité d'audit de gestion des risques, dont les travaux débutent en 2015. Cependant, le secrétariat pourrait se doter d'outils afin d'améliorer la saisie d'information pour l'organisme et le suivi de ses activités. Cela lui permettrait, notamment de mieux démontrer les résultats concrets pour les entreprises découlant de ses interventions. Par exemple, un système de gestion de la clientèle permettrait de faciliter sa reddition de comptes et d'accéder plus facilement à de l'information en vue de planifier des événements. Selon certains bailleurs de fonds, les livrables et les cibles de résultat gagneraient à être précisés et mieux circonscrits.

De l'avis des bailleurs de fonds, l'utilisation par TechnoMontréal du financement versé pour couvrir ses dépenses de fonctionnement est conforme aux termes des conventions le régissant. Ces dernières années, ils ont formulé des attentes spécifiques à TechnoMontréal, lui demandant de revoir son plan d'action afin de recentrer ses actions vers des résultats plus concrets pour les PME. L'organisme a donc développé un plan d'action avec des activités qui leur bénéficieraient davantage.

# CHAPITRE 6

## L'EFFICACITÉ DE TECHNOMONTRÉAL

Le tableau 6.5 démontre que, pour la période d'évaluation, les frais administratifs et de gestion du secrétariat (pour le loyer, la comptabilité, les télécommunications, l'informatique, le mobilier, etc.) représentent 11 % des dépenses totales de l'organisme, variant entre 9 % et 13 %, selon les années.

**Tableau 6.5**

### Proportion des frais administratifs et de gestion dans les dépenses totales de TechnoMontréal

Postes de dépenses (en k\$)	2011	2012	2013	2014	TOTAL
A. Administration (loyer, comptabilité, télécommunications, informatique, mobilier)	104	94	131	104	433
B. Permanence du secrétariat (salaires, charges sociales, formation)	490	433	501	531	1 955
C. Développement des affaires (déplacements, rencontres, conférences)	7	10	18	12	47
D. Chantiers de travail (études, activités)	494	253	311	202	1 260
E. Activités de maillage (cocktails)	-	7	5	-	12
F. Événements et les activités diverses (sommet, rendez-vous, AG, colloques, formations)	75	25	84	36	220
<b>TOTAL des dépenses</b>	<b>1 170</b>	<b>822</b>	<b>1 050</b>	<b>885</b>	<b>3 927</b>
<b>Proportion des frais administratifs et de gestion (A / (A+B+C+D+E+F)*100)</b>	<b>9 %</b>	<b>11 %</b>	<b>13 %</b>	<b>12 %</b>	<b>11 %</b>

Source : Requête à TechnoMontréal, MESI, mai 2015.

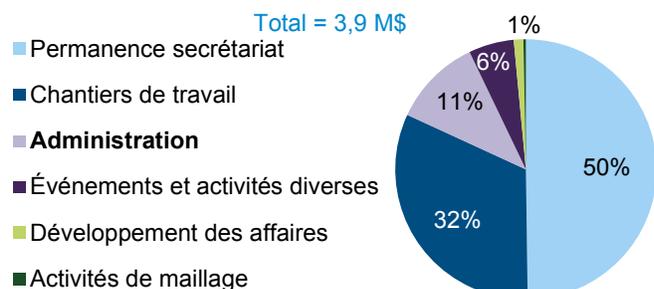
Note : Les montants présentés incluent les projets spéciaux et non uniquement le fonctionnement du secrétariat.

À titre indicatif, le graphique 6.1 présente les dépenses totales de TechnoMontréal, selon les postes de dépenses, pour les quatre années de la période d'évaluation. Les montants qui ont servi à faire ce graphique sont les montants de la colonne « total » du tableau 6.3.

La plus grosse proportion des dépenses du secrétariat, soit 50 %, est pour sa permanence, soit les salaires versés à ses employés, les charges sociales, leur formation, etc., et 32 % sert aux chantiers de travail mis sur pied par le secrétariat.

**Graphique 6.1**

### Proportion des dépenses de TechnoMontréal, selon les postes de dépenses



Source : Requête à TechnoMontréal, MESI, mai 2015.

À titre d'information (car aucune cible n'est rattachée à cet indicateur), le tableau 6.6 fait état des salariés et de la masse salariale de TechnoMontréal, lors de la période d'évaluation. Le nombre de salariés est demeuré stable à cinq. Pour la période d'évaluation, la masse salariale totale des employés du secrétariat a représenté une proportion de 39 % de ses dépenses totales, variant entre 31 % et 48 %, selon les années.

**Tableau 6.6**

### Nombre de salariés (en ETC) et masse salariale de TechnoMontréal par rapport à son budget de dépenses total (en k\$)

Salariés, masse salariale et dépenses totales	2011	2012	2013	2014
Nombre de salariés (en ETC)	5	4	5	5
Masse salariale totale (en k\$)	365	335	392	424
Dépenses totales (en k\$)	1 170	823	1 051	885
<b>Proportion de la masse salariale sur les dépenses totales</b>	<b>31 %</b>	<b>41 %</b>	<b>37 %</b>	<b>48 %</b>

Source : Requête à TechnoMontréal, MESI, mai 2015.

### APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

Les résultats obtenus par TechnoMontréal au critère 5 sont jugés satisfaisants, pour les raisons suivantes :

- La première cible (une gouvernance diligente et efficace de TechnoMontréal par de saines pratiques de gestion) est atteinte. Les principales saines pratiques de gestion sont adoptées par le secrétariat.
- La deuxième cible (une utilisation adéquate et conforme du financement versé par les bailleurs de fonds pour le fonctionnement de TechnoMontréal) est atteinte. L'utilisation par TechnoMontréal du financement versé pour couvrir ses dépenses de fonctionnement est conforme aux termes des conventions le régissant, selon tous les bailleurs de fonds.
- La troisième cible (une proportion maximale de 15 % de frais administratifs et de gestion dans les dépenses totales de TechnoMontréal) est atteinte. Sur la période d'évaluation, la proportion des frais administratifs et de gestion dans les dépenses totales du secrétariat est de 11 %.

#### CRITÈRE 6

Le modèle d'affaires et de gouvernance de TechnoMontréal

#### LES CIBLES

Il est attendu :

- La présence d'une majorité des facteurs de succès dans la grappe industrielle.
- La création et le maintien, par TechnoMontréal, de synergies avec les autres organisations du secteur industriel et de développement économique (ex. : présence des représentants d'associations et d'autres organisations importantes du secteur au C.A., sur les chantiers, etc.).
- Des activités réalisées en collaboration avec d'autres organisations et une participation de TechnoMontréal aux activités d'autres acteurs.
- Une bonne représentativité des groupes d'acteurs sur les chantiers de travail et sur le C.A. du secrétariat.

De l'avis des bailleurs de fonds, cinq des six facteurs de succès considérés dans l'environnement d'affaires de la grappe sont manifestement présents, à savoir :

- La présence d'institutions de formation spécialisée et d'infrastructures de recherche.
- La présence d'entreprises *leaders* ancrées dans la région.
- La présence d'une masse critique d'entreprises dans la région.
- La présence d'entreprises dans plusieurs maillons de la chaîne de valeur.
- La présence de soutien de la part d'instances gouvernementales autres que le MESI ou d'organismes à but non lucratif d'aide au développement économique ou à l'innovation.

Selon un bailleur de fonds, le seul facteur de succès dans l'environnement d'affaires de la grappe qui n'est pas manifestement présent est la présence de sources diversifiées de financement.

Selon les bailleurs de fonds, les cinq facteurs de succès considérés d'une grappe industrielle sont manifestement présents dans la grappe TIC, à savoir :

- Une collaboration entre les acteurs de la grappe.
- Une mobilisation des forces locales (entreprises, acteurs socioéconomiques, etc.).
- Une bonne animation de la grappe et une bonne capacité à mettre en place son plan d'action.
- Une capacité à créer des partenariats et un accès à des sources de savoir externes à la grappe.
- Une image de marque forte.

Malgré que le transfert technologique ne fasse pas partie de la mission première de TechnoMontréal, la création de corridor d'affaires avec des acteurs locaux et internationaux, par le chantier Rayonnement et internationalisation, permet de développer non seulement des occasions d'affaires, mais aussi des synergies et des transferts de connaissance entre les entreprises de la région et celles à l'étranger. Le secteur des TIC est difficile à mobiliser et le secrétariat de la grappe consacre beaucoup d'efforts à participer à des activités conjointes, complémentaires et en concertation. TechnoMontréal a entamé depuis deux ans des projets collaboratifs avec d'autres grappes et avec la Ville de Montréal pour favoriser le transfert technologique.

Le tableau 6.7 démontre que selon 75 % des 33 organismes qui ont répondu au sondage, TechnoMontréal a travaillé en synergie avec les autres organisations du secteur et d'autres acteurs de développement économique.

Cependant, 18 % des répondants jugent que TechnoMontréal n'a aucunement travaillé en synergie avec leur organisme.

**Tableau 6.7**

**Perceptions des répondants sur le niveau de synergie de TechnoMontréal avec les autres organisations du secteur et de développement économique**

Niveau de synergie	Nb	%
Beaucoup	14	42
Un peu	11	33
Pas du tout	6	18
Ne sait pas	2	6
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Source : Enquête organismes, MESI, avril 2015.

Le tableau 6.8 de la page suivante fait état du nombre d'activités, en excluant les chantiers de travail du secrétariat, que TechnoMontréal a réalisées en collaboration avec d'autres organisations et du nombre de participations de représentants de TechnoMontréal à des activités réalisées par d'autres acteurs du secteur des TIC.

Pour la période d'évaluation, TechnoMontréal a réalisé 42 activités ou projets en collaboration avec d'autres organisations du secteur ou de développement économique, dont 19 lors de la dernière année. Le secrétariat a participé à 69 activités réalisées par d'autres acteurs du secteur, dont 22 participations de son PDG à des conférences.

**Tableau 6.8**

**Nombre d'activités (excluant les chantiers) réalisées par TechnoMontréal en collaboration avec d'autres organisations et nombre de participations de TechnoMontréal aux activités des autres acteurs du secteur**

Activités en collaboration, selon leur type (nb)	2011	2012	2013	2014	TOTAL
<b>Activités en collaboration</b>					
- Activités en collaboration avec d'autres organisations	8	4	11	19	<b>42</b>
- Contributions à un colloque ou à une activité de TechnoMontréal	nd	nd	nd	nd	<b>nd</b>
<b>Participations aux activités des autres acteurs du secteur</b>					
- Ateliers réalisés en marge d'un événement phare d'une organisation	1	2	2	3	<b>8</b>
- Animations d'un panel par un représentant lors d'un événement d'une asso.	-	-	-	-	-
- Participations du PDG à un panel (conférence)	4	5	7	6	<b>22</b>
- Participations du PDG à un jury	-	-	-	-	-
- Autres participations à des activités réalisées par des acteurs du secteur	6	10	11	12	<b>39</b>
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>40</b>	<b>111</b>

Source : Requête à TechnoMontréal, MESI, mai 2015.

TechnoMontréal a réalisé des projets avec d'autres grappes ou organisations. Voici des exemples de ces réalisations en 2014 :

- Atelier MMN et FLUIDE, avec Grappe CargoM et l'Association québécoise des transports (AQTR).
- J'ai le KICK pour les TIC (2<sup>e</sup> édition), avec TECHNOCompétences et Éducation Montréal.
- Les C.O. sur la route des TECHNOS (1<sup>re</sup> édition), avec TECHHNOCompétences et Education Montréal.
- Lancement d'une application immersive 3D (GO-TIC) visant à faire rayonner l'industrie des TIC aux niveaux local et international, avec Montréal International et le Réseau de la photonique du Québec (RPQ).
- Lancement du concours CRÉE ta ville avec le Cégep Gérald-Godin (1<sup>re</sup> édition et 2<sup>e</sup> édition).
- Lancement de la plateforme « Carrefour-TIC » en collaboration avec dix associations.
- Lancement du partenariat TIC-Santé avec Montréal InVivo et le Regroupement des soins de santé personnalisés.
- Organisation du Circuit de l'innovation numérique avec la CRÉ de Montréal et la Maison Notman.
- Mémoire sur les mesures fiscales (crédit d'impôt pour le développement des affaires électroniques (CDAE) et Crédit R-D) dans le cadre de la Commission Godbout, cosigné par huit organisations.
- Mise en candidature de TechnoMontréal au sommet de l'*Intelligent Community Forum* (ICF), en collaboration avec la CMM, le Conseil des arts de Montréal (CAM), la CRÉ de Montréal, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM), la Ville de Montréal et Montréal International.
- Déjeuner d'affaires VIP sur la croissance par acquisition, en collaboration avec ACCEO Solutions.
- Déjeuner d'affaires VIP sur les opportunités d'affaires en TIC au Mexique, en collaboration avec l'État de Jalisco.
- Déjeuner d'affaires VIP sur les relations d'affaires entre le Québec et les États-Unis, en collaboration avec la Délégation générale du Québec à New York.
- Déjeuner d'affaires VIP sur l'économie intelligente et les opportunités d'affaires au Togo, en collaboration avec le bureau du Premier ministre du Togo.
- Déjeuner d'affaires VIP sur les opportunités d'affaires en TIC au Royaume-Uni, en collaboration avec le Consulat général du Royaume-Uni.

En plus de la Table des partenaires en TIC, TechnoMontréal a mis en place la Table des *Living Lab* et la Table des TELCO. TechnoMontréal siège aussi au comité directeur de plusieurs autres organisations, telles que le Conseil emploi métropole, Éducation Montréal et la Table sur les données ouvertes de la Ville de Montréal. TechnoMontréal soutient d'autres organismes, dont TECHNOCompétences (avec son projet IntegraTion Québec), la CCMM (avec son projet InterConnexion) et la Ville de Montréal (avec son projet Emploi Nexus).

Concernant la représentativité des acteurs du secteur, de l'avis du secrétariat, les membres composant le conseil d'administration, le comité exécutif et les chantiers sont représentatifs de l'industrie. Chaque chantier est coprésidé par deux membres du C.A., soit un représentant d'une grande entreprise et un représentant d'une PME. Les chantiers réunissent des membres privés et institutionnels, des centres de recherche et des comités sectoriels. Une table de concertation des partenaires en TIC regroupant 13 associations ou organisations des TIC a été mise en place en 2011 par TechnoMontréal pour coordonner les actions des acteurs et assurer une complémentarité. Pour TechnoMontréal, la composition de son C.A. respecte ses règlements généraux, en lien avec le poids des entreprises (leur nombre d'employés) et non selon les proportions de PME et de grandes entreprises dans l'industrie.

Cependant, plusieurs bailleurs de fonds considèrent que le conseil d'administration du secrétariat et ses chantiers de travail représentent en partie seulement l'ensemble de l'écosystème de la grappe. Bien que le conseil d'administration de TechnoMontréal compte plusieurs PME, le nombre de sièges n'est pas représentatif du nombre de PME présentes dans l'écosystème, qui compte 5 000 entreprises. En raison de leur poids économique, plusieurs grandes entreprises dominent la grappe et cela se reflète dans les différentes instances du secrétariat. Alors que les PME sont beaucoup plus nombreuses dans l'industrie, elles ont un nombre égal de représentants que les grandes entreprises sur le C.A.

### APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

Les résultats obtenus par TechnoMontréal au critère 6 sont jugés satisfaisants, pour les raisons suivantes :

- La première cible (présence d'une majorité de facteurs de succès dans la grappe industrielle) est atteinte. Selon les bailleurs de fonds, cinq des six facteurs de succès considérés dans l'environnement d'affaires de la grappe sont manifestement présents et les cinq facteurs de succès considérés d'une grappe industrielle sont manifestement présents dans la grappe des TIC.
- La deuxième cible (création et maintien de synergies avec les autres organisations du secteur et de développement économique) est atteinte. Le secrétariat a agi en synergie avec les autres organisations du secteur industriel et de développement économique, soit beaucoup selon 42 % des 33 organismes sondés et un peu selon 33 %.
- La troisième cible (des activités réalisées en collaboration avec d'autres organisations et une participation aux activités d'autres acteurs) est atteinte. En effet, pendant la période d'évaluation, TechnoMontréal a réalisé 42 activités en collaboration avec des organisations du secteur des TIC et a participé à 69 activités réalisées par d'autres acteurs du secteur.
- La quatrième cible (une bonne représentativité des groupes d'acteurs sur les chantiers de travail et sur le C.A.) est partiellement atteinte. Selon plusieurs bailleurs de fonds, le conseil d'administration du secrétariat et ses chantiers de travail représentent en partie seulement l'ensemble de l'écosystème de la grappe. Le secrétariat gagnerait à améliorer la représentativité des PME des TIC sur ses différentes instances, soit son C.A. et ses chantiers de travail.

### LES EFFETS DES ACTIVITÉS DE TECHNOMONTRÉAL

La question d'évaluation associée au thème des effets des activités de TechnoMontréal est la suivante :

- Les effets des activités de TechnoMontréal sont-ils probants?

L'ÉVALUATION DES EFFETS DE TECHNOMONTRÉAL PERMET DE JUGER DES RETOMBÉES DE SES ACTIVITÉS, NOTAMMENT SUR SES MEMBRES ET SUR LES ENTREPRISES ET LES ORGANISMES QUI ONT PARTICIPÉ À SES ACTIVITÉS, DE MÊME QUE SUR L'ÉCOSYSTÈME QUÉBÉCOIS. LES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES ET LES EXTERNALITÉS (LES CONSÉQUENCES DES RÉSULTATS ATTENDUS) SONT AUSSI CONSIDÉRÉES.

#### CRITÈRE 7

Les effets des activités réalisées par TechnoMontréal sur ses membres et sur les entreprises qui ont participé aux activités

#### LES CIBLES

Il est attendu :

- La présence de la majorité des effets visés envers les entreprises et les organismes qui ont participé aux activités réalisées, estimés par une majorité des répondants (50 % et plus).

Le tableau 7.1 présente les résultats en lien avec les perceptions des 85 entreprises qui ont répondu au sondage, quant à la contribution<sup>9</sup> de TechnoMontréal pour l'atteinte de diverses retombées socioéconomiques attendues pour elles.

Seulement quatre des neuf éléments sondés obtiennent une majorité de répondants considérant que TechnoMontréal y a contribué.

**Tableau 7.1**

#### Perceptions des entreprises sur la contribution<sup>9</sup> de TechnoMontréal pour l'atteinte d'effets visés

Contribution pour...	Nb	%
Nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche	58	<b>68</b>
Acquisition de nouvelles connaissances	55	<b>65</b>
Développement de nouveaux marchés	49	<b>58</b>
Obtention de plus de visibilité médiatique	45	<b>53</b>
Démarrage de nouveaux projets	41	<b>48</b>
Développement de nouveaux projets d'innovation	39	<b>46</b>
Augmentation du chiffre d'affaires	29	<b>34</b>
Amélioration de la productivité	19	<b>22</b>
Obtention de financement pour réaliser des projets	15	<b>18</b>

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

Note : le nombre total de répondants pour chaque question est de 85. Ainsi, les pourcentages sont calculés selon cette formule :  $(nb/85)*100$ .

<sup>9</sup> Seules les réponses « grandement contribué » et « moyennement contribué » pour chacune des questions sont considérées afin de constituer le tableau 7.1. Les résultats détaillés des neuf questions sont en annexe 2.

Les contributions les plus importantes, en termes de nombre et de proportion de répondants, sont l'établissement de nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche (58 répondants; 68 %), l'acquisition de nouvelles connaissances (55 répondants; 65 %), le développement de nouveaux marchés (49 répondants; 58 %) et l'obtention de plus de visibilité médiatique (45 répondants; 53 %). Les cinq autres éléments sondés ne franchissent pas la barre des 50 % de répondants.

Le tableau 7.2 contient les résultats en lien avec les perceptions des 33 organismes qui ont répondu au sondage, quant à la contribution<sup>10</sup> de TechnoMontréal pour l'atteinte de diverses retombées socioéconomiques attendues pour eux.

Trois des cinq éléments sondés obtiennent une majorité de répondants considérant que TechnoMontréal y a contribué. Les contributions les plus importantes, en termes de nombre de répondants, sont l'établissement de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations (23 répondants; 70 %), la réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités (19 répondants; 58 %) et la définition de nouvelles orientations ou une amélioration de la gamme de services offerts (17 répondants; 52 %). Les deux autres éléments sondés n'obtiennent pas une majorité de répondants considérant que TechnoMontréal y a contribué.

**Tableau 7.2**

### Perceptions des organismes sur la contribution<sup>10</sup> de TechnoMontréal pour l'atteinte d'effets visés

Contribution pour...	Nb	%
Établissement de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations	23	70
Réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités	19	58
Définition de nouvelles orientations ou amélioration de la gamme de services	17	52
Attraction de nouveaux clients ou de nouveaux contrats	9	27
Augmentation des investissements dans l'organisme	6	18

Source : Enquête organismes, MESI, avril 2015.

Note : le nombre total de répondants pour chaque question est de 33. Ainsi, les pourcentages sont calculés selon cette formule :  $(nb/33)*100$ .

### APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

Les résultats obtenus par TechnoMontréal au critère 7 sont jugés partiellement satisfaisants, pour les raisons suivantes :

- La cible (présence de la majorité des effets visés sur les entreprises qui ont participé aux activités réalisées) est partiellement atteinte. Seulement quatre des neuf effets souhaités sur les entreprises sont présents selon la majorité (50 % et plus).

Les contributions les plus importantes pour les entreprises sont l'établissement de nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche, l'acquisition de nouvelles connaissances, le développement de nouveaux marchés et l'obtention de plus de visibilité médiatique.

- La cible (présence de la majorité des effets visés sur les organismes qui ont participé aux activités réalisées) est atteinte. Trois des cinq effets souhaités sur les organismes sont présents selon la majorité (50 % et plus) de ceux-ci.

Les contributions les plus importantes pour les organismes sont l'établissement de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations, la réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités et la définition de nouvelles orientations ou une amélioration de la gamme de services offerts.

<sup>10</sup> Seules les réponses « grandement contribué » et « moyennement contribué » pour chacune des questions sont considérées afin de constituer le tableau 7.2. Les résultats détaillés des cinq questions sont en annexe 2.

### CRITÈRE 8

Les effets des activités réalisées par TechnoMontréal sur l'écosystème québécois, les retombées économiques et les externalités (les conséquences des résultats attendus)

### LES CIBLES

Il est attendu :

- La présence de la majorité des effets visés sur l'écosystème québécois dans le secteur industriel des TIC.
- La présence d'effets souhaités, tels que des retombées économiques et des externalités positives.

Le tableau 7.3 présente les résultats en lien avec les perceptions des 118 répondants aux sondages (85 entreprises et 33 organismes), quant à la contribution<sup>11</sup> de TechnoMontréal pour l'atteinte de diverses retombées socioéconomiques attendues pour l'écosystème québécois, dans le secteur des TIC.

Les trois éléments sondés obtiennent une majorité de répondants considérant que TechnoMontréal y a contribué. En effet, 86 % des répondants considèrent que TechnoMontréal a contribué à la mobilisation des acteurs du secteur. Enfin, 73 % et 72 % des répondants, respectivement, jugent que TechnoMontréal a contribué à obtenir de celles-ci des résultats positifs pour le secteur et à assurer la représentation des intérêts du secteur auprès des instances gouvernementales.

**Tableau 7.3**

### Perceptions des répondants sur la contribution<sup>11</sup> de TechnoMontréal pour l'atteinte d'effets visés sur l'écosystème québécois

Contribution pour...	Nb	%
Mobiliser les différents acteurs du secteur	101	86
Obtenir des instances gouvernementales des résultats positifs pour le secteur	86	73
Assurer la représentation des intérêts du secteur auprès des instances gouvernementales	85	72

Source : Enquête entreprises et organismes, MIESI, avril 2015.

Note : le nombre total de répondants pour chaque question est de 118. Ainsi, les pourcentages sont calculés selon cette formule :  $(nb/118)*100$ .

Selon les bailleurs de fonds, six des sept effets considérés de TechnoMontréal en termes de visibilité et de notoriété de son secteur industriel sont manifestement perceptibles, à savoir :

- Une augmentation de la visibilité de la grappe dans les médias québécois.
- Le développement d'une image de marque de la grappe.
- Une augmentation de la notoriété de la grappe au sein du monde des affaires.
- Une augmentation du rayonnement de la région métropolitaine ou du Québec.
- La participation d'entreprises et d'organismes de la grappe à des événements internationaux.
- Des partenariats établis par la grappe avec d'autres grappes ou des organisations étrangères.

Selon eux, l'effet considéré qui serait moins perceptible est « une augmentation de la visibilité de la grappe dans les médias étrangers ». Dans les dernières années, le secrétariat a fait des efforts de visibilité et de mobilisation communicative. Il y a une réelle volonté de TechnoMontréal à améliorer sa collaboration avec les autres grappes, comme en témoignent un projet réalisé avec Finance Montréal et des projets à venir avec CargoM et Montréal InVivo.

<sup>11</sup> Seules les réponses « grandement contribué » et « moyennement contribué » pour chacune des questions sont considérées afin de constituer le tableau 7.3. Les résultats détaillés des trois questions sont en annexe 2.

Dans le sondage auprès des entreprises de l'écosystème, il leur a été demandé quels sont leurs besoins en termes de structuration du secteur industriel des TIC. Les résultats en lien avec cette question sont présentés dans le tableau 7.4 ci-contre.

Les besoins les plus mentionnés sont ceux en lien avec la formation et la main-d'œuvre (onze mentions), le développement de produits (huit mentions) et le financement (sept mentions).

**Tableau 7.4**

**Nombre et proportion (en %) des entreprises de l'écosystème, selon leurs besoins en termes de structuration du secteur industriel des TIC**

Besoins en structuration	Nb	%
Formation/main-d'œuvre	11	15
Développement de produits	8	11
Financement	7	9
Développement/expansion	4	5
Marketing/commercialisation	2	3
Réseautage	2	3
Développement de produits	1	1
Autre besoin	3	4
Ne sait pas/aucun besoin	37	49
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

### LES PROJETS SPÉCIAUX ET LEURS RETOMBÉES

En plus de leurs activités (promotion, mobilisation, maillage, etc.) et projets (études, R-D, etc.), les secrétariats de grappes industrielles peuvent aussi mettre sur pied des projets spéciaux pour leur secteur d'activité. Le tableau 7.5 démontre que pour les projets spéciaux réalisés par TechnoMontréal pendant la période d'évaluation, l'effet de levier du financement public est de 1,2, ce qui signifie que pour chaque dollar investi dans ces projets de source publique, 1,2 dollar y était ajouté de source privée, par des apports des entreprises et des organismes impliqués.

**Tableau 7.5**

**Effet de levier du financement public versé à TechnoMontréal pour la réalisation de projets spéciaux**

Subventions, contributions et apports (en k\$)	2011	2012	2013	2014	TOTAL
A. Subventions versées par le MESI	64	70	14	13	<b>161</b>
B. Subventions versées par le SRM	99	90	-	-	<b>189</b>
C. Contributions du gouvernement du Canada (DEC)	-	-	-	-	-
D. Contributions de la CMM	50	-	25	-	<b>75</b>
E. Apports des entreprises et des organismes	222	-	54	86	<b>362</b>
F. Autres apports	-	45	60	39	<b>144</b>
<b>Budget total pour la mise sur pied de projets spéciaux</b>	<b>435</b>	<b>205</b>	<b>153</b>	<b>138</b>	<b>931</b>
<b>Effet de levier du financement public (E+F) / (A+B+C+D)</b>	<b>1,0</b>	<b>0,3</b>	<b>2,9</b>	<b>9,6</b>	<b>1,2</b>

Source : Requête à TechnoMontréal, MESI, mai 2015.

Note : Les projets spéciaux sont ceux réalisés ou en cours de réalisation lors de la période d'évaluation. Les contributions des entreprises et des organismes sont en espèces uniquement (pas de *in kind*).

La comptabilité de TechnoMontréal permet uniquement de séparer les projets spéciaux qui ont reçu un financement spécial des dépenses reliées au fonctionnement. Plusieurs projets majeurs ont été mis en place, mais n'ont pas nécessairement été financés par des fonds spécifiques. Voici des exemples de projets spéciaux de TechnoMontréal :

- **Chantier Innovation** : Depuis 2009, le chantier a développé le projet Montréal métropole numérique (MMN) qui vise à hisser la région de Montréal au rang des villes intelligentes mondiales (*smart cities*). Les diverses actions du chantier ont fait en sorte qu'en 2014, TechnoMontréal a déposé la candidature de la région de Montréal au prestigieux classement de l'ICF, en collaboration avec la CMM, le CAM, la CRÉ de Montréal, la CCMM, la Ville de Montréal et Montréal International, et s'est classée au TOP 21 des villes intelligentes mondiales. À la suite des actions de TechnoMontréal, la Ville de Montréal a créé en 2014 le Bureau de la ville intelligente et numérique (BVIN) avec lequel TechnoMontréal collabore étroitement. La CMM a également consacré un chapitre entier au développement de la ville intelligente dans son Plan de développement économique.
- **Chantier Talent** : Depuis 2009, TechnoMontréal, en collaboration avec de nombreux partenaires, a développé son projet phare « Les Journées carrières Techno » qui vise à faire la promotion des carrières en TIC auprès des élèves du secondaire. Ce projet a changé de nom pour « J'ai le KICK pour les TIC ». Plus de 7 000 jeunes ont été sensibilisés aux carrières en TIC depuis la mise en place du chantier. Les efforts de la grappe déployés depuis 2009 ont porté fruit, car il y a eu une augmentation de 23 % des inscriptions entre 2009 et 2012 dans les programmes de formation universitaires, collégiaux et d'études professionnelles.
- **Chantier développement de l'industrie** : Ce chantier a mis en place son projet porteur « Plan de M@tch », qui est un programme de *coaching* mettant en relation des dirigeants d'entreprises avec des PME. Ce projet a pour but d'aider les dirigeants de PME à déterminer les enjeux critiques de leur croissance et à trouver des pistes de solutions concrètes qui permettent de les surmonter afin de favoriser la croissance des PME. À ce jour, 20 PME suivent le programme et leur performance dépasse déjà les objectifs fixés avec une croissance attendue de 46,6 M\$ et la création de 450 emplois.
- **Chantier Rayonnement et Internationalisation** : le premier corridor Mexique a été développé avec 17 entreprises actives, qui ont des ventes prévues de 25 M\$ à 40 M\$. Les corridors États-Unis et Royaume-Uni sont en cours de développement.
- **Visibilité de la grappe** : en 2014, TechnoMontréal a lancé un nouveau site Web et une nouvelle image. Plusieurs plateformes ont été développées (Carrefour-TIC, B2B, Innovation ouverte), ainsi qu'une application interactive 3D, un positionnement de MMN a été fait et plusieurs relations avec des décideurs publics ont été entreprises. TechnoMontréal a également participé à divers événements internationaux du secteur, dont :
  - Wikicité : kiosque interactif de Montréal métropole numérique.
  - Boomerang : tribune sur la ville intelligente partagée entre TechnoMontréal, IBM et Bell.
  - Sommet annuel de l'*Intelligent Community Forum* : *Workshop*, présentations et activités de réseautage réunissant les grandes villes intelligentes.

Depuis 2011, TechnoMontréal a déposé et présenté une quinzaine de mémoires pour représenter les intérêts de l'industrie des TIC. La majorité de ces mémoires ont été cosignés par plusieurs associations et organisations de l'industrie. Les recommandations émises dans ces mémoires ont un effet direct sur l'écosystème des TIC.

### APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

Les résultats obtenus par TechnoMontréal au critère 8 sont jugés satisfaisants, pour les raisons suivantes :

- La première cible (présence de la majorité des effets visés sur l'écosystème québécois dans le secteur industriel des TIC) est atteinte. Selon 86 % des répondants aux sondages (entreprises et organismes), TechnoMontréal a contribué à mobiliser les différents acteurs du secteur des TIC. Des majorités de 73 % et de 72 % des répondants respectivement considèrent que TechnoMontréal a contribué à obtenir de celles-ci des résultats positifs pour le secteur et à assurer la représentation des intérêts du secteur auprès des instances gouvernementales.

Selon les bailleurs de fonds, six des sept effets considérés de TechnoMontréal en termes de visibilité et de notoriété de son secteur industriel sont manifestement perceptibles.

- La deuxième cible (présence d'effets souhaités, tels que des retombées économiques et des externalités positives) est atteinte. Pendant la période d'évaluation, TechnoMontréal a mis en place des projets structurants et des projets spéciaux. L'effet de levier du financement public versé pour la réalisation des projets spéciaux est de 1,2. Lors des dernières années, le secrétariat a fait des efforts de visibilité et de mobilisation communicative et a présenté une quinzaine de mémoires pour représenter les intérêts de l'industrie des TIC.

Par ailleurs, le secteur québécois des TIC est un secteur dynamique. À cet effet, l'évolution de ce secteur pendant la période d'évaluation est présentée en annexe 3.

### 8.1 LES PRINCIPAUX CONSTATS

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des principaux constats relatifs aux critères considérés et l'appréciation des résultats obtenus par TechnoMontréal, par rapport aux attentes des bailleurs de fonds.

#### Principaux résultats de TechnoMontréal, du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au 31 décembre 2014

Légende : ↑ = cible dépassée; ✓ = cible atteinte; ± = cible partiellement atteinte; X = cible non atteinte.

La pertinence du financement public versé	
<b>Critère 1 : La réponse à des besoins par TechnoMontréal</b>	
1. Réalisation de plusieurs projets et activités chaque année : sur la période d'évaluation, 218 projets et activités réalisés, dont 59 activités de promotion et 56 activités de mobilisation du secteur des TIC.	✓
2. Participation totale d'individus, d'entreprises et d'organismes aux projets et activités passée de 930 en 2011 à 3 269 en 2014, une augmentation de 252 % (taux de croissance annuel moyen de près de 36 %).	↑
3. Proportion de revenus autonomes pour le fonctionnement et les activités (hors projets structurants) : 28 % des revenus totaux.	✓
4. Les projets et activités réalisés par le secrétariat répondent aux besoins de 89 % des 85 entreprises et des 33 organismes qui ont répondu aux sondages.	✓
<b>Critère 2 : La valeur ajoutée de TechnoMontréal pour le développement économique du Québec</b>	
5. La majorité des répondants aux sondages (51 % des entreprises et organismes) perçoit une complémentarité du secrétariat avec les autres associations du secteur et d'autres organisations.	✓
6. Il y a une cohérence et des liens avérés entre la mission du secrétariat et les objectifs des bailleurs de fonds publics.	✓
<b>Critère 3 : L'effet de levier de la dépense publique versée à TechnoMontréal</b>	
7. Effet de levier du financement versé par le MESI pour le fonctionnement du secrétariat : 7,6.	↑
8. Effet de levier du financement versé par les quatre bailleurs de fonds publics pour le fonctionnement : 0,4.	✓
L'efficacité de TechnoMontréal	
<b>Critère 4 : La satisfaction de la clientèle à l'égard des activités réalisées</b>	
9. Plan d'action réalisé à 90 %, annuellement.	↑
10. 88 % des entreprises et organismes sont satisfaits à l'égard des activités et des projets réalisés.	✓
11. Deux des trois éléments (mobilisation et rayonnement du secteur des TIC) sondés en lien avec l'importance du secrétariat sont jugés présents par au moins 90 % des entreprises et des organismes, tandis que le troisième élément (développement de l'entreprise ou de l'organisme) est jugé présent par seulement 60 % des répondants.	±
12. 60 % des 93 entreprises de l'écosystème sondées connaissent le secrétariat, au moins de nom.	±
<b>Critère 5 : Les pratiques de gestion de TechnoMontréal</b>	
13. Saines pratiques de gestion présentes, notamment une gouvernance diligente et efficace.	✓
14. Utilisation du financement versé par les bailleurs de fonds pour le fonctionnement adéquate et conforme aux conventions de financement.	✓
15. Proportion des frais administratifs et de gestion dans les dépenses totales du secrétariat : 11 %.	✓
<b>Critère 6 : Le modèle d'affaires et de gouvernance de TechnoMontréal</b>	
16. Cinq des six facteurs de succès considérés dans l'environnement d'affaires de la grappe sont manifestement présents et les cinq facteurs de succès considérés d'une grappe industrielle sont manifestement présents dans celle des TIC.	✓
17. Le secrétariat a créé et maintenu plusieurs synergies avec les autres organisations du secteur industriel et de développement économique.	✓
18. Le secrétariat a participé à plusieurs activités d'autres acteurs.	✓
19. Les groupes d'acteurs sont en partie représentés sur les chantiers de travail et sur le conseil d'administration du secrétariat, selon plusieurs bailleurs de fonds.	±
Les effets des activités de TechnoMontréal	
<b>Critère 7 : Les effets des activités réalisées par TechnoMontréal sur ses membres et sur les entreprises qui ont participé aux activités</b>	
20. Quatre des neuf effets souhaités sur les entreprises sont présents selon une majorité des répondants (50 % et plus). Les contributions les plus importantes pour les entreprises sont l'établissement de nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche, l'acquisition de nouvelles connaissances, le développement de nouveaux marchés et l'obtention de plus de visibilité médiatique.	±
21. Trois des cinq effets souhaités sur les organismes sont présents selon une majorité des répondants (50 % et plus). Les contributions les plus importantes pour les organismes sont l'établissement de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations, la réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités et la définition de nouvelles orientations ou une amélioration de la gamme de services offerts.	✓
<b>Critère 8 : Les effets des activités réalisées par TechnoMontréal sur l'écosystème québécois</b>	
22. Selon 86 % des répondants aux sondages (entreprises et organismes), TechnoMontréal a contribué à mobiliser les différents acteurs du secteur des TIC. Des majorités de 73 % et de 72 % des répondants respectivement considèrent que TechnoMontréal a contribué à obtenir de celles-ci des résultats positifs pour le secteur et à assurer la représentation des intérêts du secteur auprès des instances gouvernementales.	✓
23. Pendant la période d'évaluation, TechnoMontréal a mis en place des projets structurants et des projets spéciaux. L'effet de levier du financement public versé pour la réalisation de ces projets est de 1,2. Lors des dernières années, le secrétariat a fait des efforts de visibilité et de mobilisation communicative et a présenté une quinzaine de mémoires pour représenter les intérêts de l'industrie des TIC.	✓

### 8.2 LES RÉPONSES AUX QUESTIONS DU MANDAT

#### L'intervention gouvernementale est-elle pertinente?

Oui, l'intervention gouvernementale en soutien à TechnoMontréal est pertinente. Le secrétariat a réalisé plusieurs projets et activités (une moyenne de près de 55 projets et activités annuellement, pendant la période d'évaluation), principalement des activités de mobilisation et de promotion du secteur québécois des TIC. Signe de la pertinence de ces réalisations, la participation d'individus (membres engagés et participants) est élevée et a fortement augmenté sur la période d'évaluation. Les projets et les activités du secrétariat sont majoritairement perçus comme complémentaires à l'offre de services des autres associations et organisations du secteur des TIC et sont alignés avec les objectifs poursuivis par les bailleurs de fonds publics. Le financement versé par ces derniers au secrétariat pour son fonctionnement génère de bons effets de levier.

#### TechnoMontréal est-il efficace?

Oui, TechnoMontréal est efficace. Le plan d'action mis en œuvre par le secrétariat satisfait une très grande proportion des entreprises et des organismes qui participent aux activités et aux projets. Ils reconnaissent largement l'apport de TechnoMontréal à la mobilisation et au rayonnement du secteur des TIC. Cependant, ils reconnaissent moins fortement son apport pour le développement de leur entreprise ou de leur organisme. Il est constaté, au sein du secrétariat, la présence des principales saines pratiques de gestion. L'utilisation par le secrétariat du financement public pour son fonctionnement est conforme aux fins prévues. La part des frais administratifs et de gestion du secrétariat est raisonnable et presque tous les facteurs de succès sont présents au sein même de la grappe et dans son environnement d'affaires. TechnoMontréal a agi en synergie avec les organisations de son écosystème. Cependant, selon plusieurs bailleurs de fonds, les groupes d'acteurs sont seulement représentés en partie à son conseil d'administration et ses chantiers de travail.

#### Les effets des activités de TechnoMontréal sont-ils probants?

Oui, les effets sont probants. Une majorité d'organismes participants perçoit une contribution de TechnoMontréal pour l'obtention d'effets attendus pour eux, notamment l'établissement de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations, la réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités et la définition de nouvelles orientations, ou une amélioration de la gamme de services offerts. Cependant, seulement quatre des neuf effets souhaités sur les entreprises sont manifestement présents selon celles interrogées, notamment l'établissement de nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche, l'acquisition de nouvelles connaissances, le développement de nouveaux marchés et l'obtention de plus de visibilité médiatique. En grande majorité, les entreprises et les organismes participants reconnaissent aussi la contribution de TechnoMontréal pour l'obtention d'effets sur tout l'écosystème des TIC, à savoir la mobilisation des acteurs du secteur, la représentation des intérêts du secteur auprès des instances gouvernementales et l'obtention, auprès de ces dernières, de résultats positifs pour tout le secteur. Selon les bailleurs de fonds, six des sept effets considérés de TechnoMontréal en termes de visibilité et de notoriété de son secteur industriel sont manifestement perceptibles. Pendant la période d'évaluation, TechnoMontréal a mis en place des projets structurants et des projets spéciaux, et lors des dernières années, le secrétariat a fait des efforts de visibilité et de mobilisation communicative et a présenté une quinzaine de mémoires pour représenter les intérêts de l'industrie des TIC.

### 8.3 LA SYNTHÈSE DES CONSTATS ET LE POINTAGE

Les résultats obtenus par le secrétariat de grappe industrielle TechnoMontréal sont jugés satisfaisants. Les principaux objectifs des bailleurs de fonds publics sont atteints et les mécanismes de gouvernance mis en place sont appropriés et permettent de répondre aux besoins et aux attentes des entreprises et des organismes participants aux divers projets et activités. Cependant, les effets visés ne sont pas tous atteints et il y aurait lieu de procéder à une réflexion sur la composition du C.A. et son degré de représentativité de l'industrie des TIC. Une réflexion en ce sens a déjà été entamée par le secrétariat. Le tableau suivant présente le pointage des résultats effectué selon la méthode décrite à la section 4.2.1. Le secrétariat de grappe TechnoMontréal obtient 71 sur 100 et l'appréciation qualitative est « performance satisfaisante ».

Pointage des résultats sur 100		
Protocole d'évaluation	Pointage final pondéré (%)	
	Score	Maximum
<b>Pertinence du financement public versé pour le fonctionnement</b>		
Critère 1 : La réponse à des besoins par TechnoMontréal	9,04	11,66
Critère 2 : La valeur ajoutée de TechnoMontréal pour le développement économique du Québec	8,16	11,66
Critère 3 : L'effet de levier de la dépense publique versée à TechnoMontréal	9,72	11,66
<i>Sous-total pertinence (sur 35 pts)</i>	<u>26,93</u>	35,00
<b>Efficacité de l'organisme</b>		
Critère 4 : La satisfaction de la clientèle à l'égard des activités réalisées	8,89	13,33
Critère 5 : Les pratiques de gestion de TechnoMontréal	9,33	13,33
Critère 6 : Le modèle d'affaires et de gouvernance de TechnoMontréal	8,33	13,33
<i>Sous-total efficacité (sur 40 pts)</i>	<u>26,56</u>	40,00
<b>Effets des activités</b>		
Critère 7 : Les effets des activités réalisées sur les membres et sur les entreprises qui ont participé aux activités	7,29	12,50
Critère 8 : Les effets des activités réalisées par TechnoMontréal sur l'écosystème québécois, les retombées économiques et les externalités	10,42	12,50
<i>Sous-total effets (sur 25 pts)</i>	<u>17,71</u>	25,00
<b>Total</b>	<b>71,20</b>	<b>100,00</b>

Secrétariats de grappes industrielles	Secteurs d'activités
Aéro Montréal	Aérospatiale
AluQuébec	Aluminium
Bureau du cinéma et de la télévision du Québec	Production cinématographique et télévisuelle
CargoM	Logistique et transport de marchandises
Écotech Québec	Technologies propres
Finance Montréal	Services financiers
mmode	Mode
Montréal InVivo	Sciences de la vie et technologies de la santé
TechnoMontréal	Technologie de l'information et des communications

Source : CMM (<http://grappesmontreal.ca/grappes-metropolitaines/les-grappes-metropolitaines-de-montreal/>).

○ En lien avec le tableau 5.5, p.27

Les besoins comblés – Réponses ouvertes des entreprises

**Quels sont les principaux besoins de votre entreprise qui ont été comblés par les projets et les activités réalisés par TechnoMontréal?**

- La visibilité.
- Rencontrer des clients au Mexique.
- Un plan de match (SWOT).
- Le réseautage et les informations.
- Connaître l'état de la situation.
- L'exportation, la mise en marché à international et le réseautage.
- Le management.
- Le réseautage et la mise en commun.
- Le réseautage.
- Les informations et la mise en contact.
- L'international.
- La gestion du talent, l'embauche et l'innovation.
- Le programme plan de match et la mission commerciale.
- Les quatre chantiers (talents, innovation, relations internationales et industries). Les échanges d'idées et les projets concrets.
- L'organisation de la mission, les contacts d'affaires et le *leadership*.
- La veille stratégique, le réseautage et les informations.
- La visibilité, le réseautage et la compréhension de l'évolution des marchés.
- Le développement d'affaires et apprendre sur les nouvelles technologies.
- Fait valoir les entreprises d'ici et trouve des clients à l'international.
- Des informations sur le marché.
- Représentation du secteur auprès du gouvernement.
- Le réseautage et l'identification d'opportunités.
- Le réseautage, la représentation des intérêts, de nouveaux partenaires et le développement stratégique pour soulever des enjeux.
- La représentation des intérêts et le réseautage.
- Les consultations avec les gouvernements et les rencontres.
- Le réseautage.
- Les informations.
- L'accompagnement, le réseautage et les rencontres.
- Le partenariat avec ville intelligente et les formations.
- La mise en relations et les conférences.
- De bonnes informations pour notre entreprise.
- Des contacts à l'international et aide pour connaître les besoins pour faire affaire avec le Mexique.
- L'accès au financement, le réseautage, les mémoires et la représentation des intérêts.
- Le réseautage, la mission commerciale au Québec et à l'international.
- Le dossier des crédits d'impôt, les contrats gouvernementaux, la relève informatique (chantier talent, Montréal ville numérique).
- Le réseau de contacts et les réunions.
- Le suivi technologique.
- Les missions économiques.
- La représentation des intérêts et les informations.
- La communication des besoins et des intérêts, le travail en synergie et la mise en contact.
- Le chantier innovation, le chantier talent et les mémoires pour le gouvernement du Québec.
- Les rencontres et la commercialisation.
- La coordination, le chantier talent, le chantier innovation et la représentation des intérêts auprès des gouvernements.

- L'analyse d'entreprise.
- Le mentorat.
- L'accompagnement et le réseautage.
- Le réseautage.
- La promotion des technologies. Il comble des besoins d'échange avec la Grande-Bretagne.
- Le chantier talent et le programme plan de match.
- Les informations.
- Le rayonnement, la démonstration d'expertise, le maillage et la vision internationale.
- Le réseautage, le maillage, une meilleure compréhension des programmes gouvernementaux.
- Les contacts extérieurs du pays.
- Le réseautage, l'identification des opportunités de collaborations avec d'autres membres, le chantier innovation et la possibilité de passer nos messages.
- L'évaluation d'une thématique.
- Le réseautage.
- Les informations sur différents programmes et l'organisation de conférences.
- Le soutien à la relève et les connexions avec d'autres entreprises locales.
- Les réunions.
- La visibilité, la formation et le réseautage.

### Les besoins comblés – Réponses ouvertes des organismes

#### **Quels sont les principaux besoins de votre organisme qui ont été comblés par les projets et les activités réalisés par TechnoMontréal?**

- Le chantier talent et main-d'œuvre
- L'aide pour représenter les besoins d'un ensemble d'acteurs (besoins de l'écosystème d'innovation).
- Les activités pour la relève, la vision du marché et un point d'ancrage avec d'autres entreprises du secteur.
- Des pistes d'observation.
- La fluidité.
- La mobilisation et le rayonnement.
- Le rapport de *Living Lab*.
- Les mémoires déposés aux gouvernements et la visibilité internationale.
- *Living Lab* (Table de réflexion).
- L'innovation.
- Le lien avec les industries en TIC.
- Les informations et le déploiement de solutions numériques.
- La valorisation de la profession et la campagne de sensibilisation.
- Le partage d'expériences et la mise en contact.
- La visibilité, le rayonnement et la mobilisation.
- Le projet de recherche et les rencontres d'entreprise.
- Le réseautage.
- Le projet pour développer un accès internet libre et le comité innovation.
- Les activités pour les jeunes du secondaire et la préparation de la relève.
- Le maillage, le réseautage, l'innovation et la visibilité.
- Les chantiers pour connaître les besoins (première analyse pour les besoins de l'environnement).
- Le réseautage.
- La représentation et l'accès aux marchés publics.
- Le réseautage.
- Le réseautage et la recherche.

### Les besoins non comblés – Réponses ouvertes des entreprises

#### Quels sont les principaux besoins de votre entreprise qui ne sont pas comblés par les projets et les activités réalisés par TechnoMontréal?

- La participation concrète à différents projets et comités.
- Le développement.
- Ne répond pas aux besoins des petites organisations.
- La formation.
- Le financement.
- Pas de contrat conclu.
- Ils ne font pas assez de travail au niveau du Québec.
- La grappe devrait plutôt être provinciale.
- Plus bénéfique pour notre client que pour notre entreprise.
- Ce n'est pas une bonne ressource pour notre compagnie, car ils ne peuvent pas nous en apprendre.
- Plusieurs autres projets encore à combler; on en veut toujours plus.
- Des formations précises.
- Pas encore de projets réalisés, seulement des rencontres.
- Pas assez efficace.
- L'offre techno est là, mais le côté sécurité n'est pas comblé.
- Il ne peut pas toucher à tous les types de communications.
- L'appropriation des TIC, les informations sur la main-d'œuvre et le financement.
- Une vision trop périphérique de leur mission par rapport à nos besoins.
- La représentation des besoins de la grappe au niveau gouvernemental.
- Soutien à la commercialisation et à l'exportation.
- Il n'y a pas eu de suite.
- Manque de suivi.

### Les besoins non comblés – Réponses ouvertes des organismes

#### Quels sont les principaux besoins de votre organisme qui ne sont pas comblés par les projets et les activités réalisés par TechnoMontréal?

- Nous sommes plus complémentaires que clients.
- La collaboration et la circulation d'informations.
- Pas assez de contacts; ça ne correspond pas nos besoins.
- Nous n'avons pas réussi à livrer le projet infonuagique. Pas reçu le financement pour le groupe Ciena.
- Le développement international.
- Ce ne sont pas les mêmes missions; nous sommes complémentaires et n'avons pas les mêmes rôles.
- Ne nous a pas donné de résultats en développement d'affaire.

### ○ En lien avec le tableau 5.12, p.30

### Les différences – Réponses ouvertes des entreprises et des organismes

#### En quel sens les projets et les activités réalisés par TechnoMontréal sont-ils différents de ceux des autres associations et des autres organisations dans le secteur des TIC?

- Moins axé sur le réseautage, mais plus sur des projets rassembleurs.
- Dispendieux; vise une clientèle davantage établie que les nouveaux joueurs.
- Plus orienté pour trouver des solutions.
- Action et engagement concrets.
- Diversité des acteurs de l'industrie.
- Ils ciblent plus les TIC, tandis que les autres ont une approche moins spécifique.

- Focus sur les besoins des TIC et vont regrouper les membres pour en discuter.
- Il occupe des créneaux distinctifs.
- Les sujets abordés sont différents.
- Participation à trois journées de réflexion stratégique sur le futur du Parc Jean Drapeau. Participé aux enjeux du transport intelligent et de la fluidité par des outils technologiques.
- Regroupe plus l'industrie privée.
- Plus proche de la mission de notre organisme que les autres.
- Il n'y a rien de comparable.
- Compétition et plus de joueurs dans les TIC.

○ En lien avec le tableau 6.2, p.34

**TechnoMontréal est-il très important, important, peu important ou pas du tout important pour...**

...le rayonnement du secteur des TIC?

Niveau d'importance	Ent.	Org.	Total	%
Très important	39	12	51	<b>43</b>
Important	34	14	48	<b>41</b>
Peu important	8	5	13	<b>11</b>
Pas du tout important	1	1	2	<b>2</b>
Ne sait pas	3	1	4	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>33</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Source : Enquêtes entreprises et organismes, MESI, avril 2015.

...la mobilisation du secteur des TIC?

Niveau d'importance	Ent.	Org.	Total	%
Très important	40	15	55	<b>47</b>
Important	29	13	42	<b>36</b>
Peu important	8	4	12	<b>10</b>
Pas du tout important	1	1	2	<b>2</b>
Ne sait pas	7	-	7	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>33</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Source : Enquêtes entreprises et organismes, MESI, avril 2015.

...le développement de votre entreprise/organisme?

Niveau d'importance	Ent.	Org.	Total	%
Très important	19	1	20	<b>17</b>
Important	34	17	51	<b>43</b>
Peu important	18	12	30	<b>25</b>
Pas du tout important	12	3	15	<b>13</b>
Ne sait pas	2	-	2	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>33</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Source : Enquêtes entreprises et organismes, MESI, avril 2015.

○ En lien avec le tableau 6.7, p.39 (les principales collaborations)

- Comité de travail.
- Programme inter-connexions.
- Participation avec des partenaires, mais certains projets n'ont pas été réalisés.
- La fluidité pour améliorer l'accès à l'information.
- Chantiers et mémoires.
- Des ateliers.
- Laboratoire numérique urbain.
- Métropole ville numérique et table *Living Lab*.
- Sensibilisation sur l'importance de l'industrie et recrutement de main-d'œuvre.
- Rencontre pour le *Living Lab*.
- Trouver le vocabulaire pour décrire l'industrie et *chackathon*.
- Collaboration à des ateliers.
- Rencontres et réunions.

- Ville intelligente, Ciena et réseau avec Ericsson.
- Développement de stage.
- Collaboration un peu au niveau du réseautage.
- Séminaires de formation, table de concertation et préparation de documents.
- Chantiers d'appropriation, veille et analyses en profondeur pour un plan de transfert.
- Table des concertations.
- Événements associés à la promotion des carrières en TIC.
- Orientation stratégique au niveau politique.

### ○ En lien avec le tableau 7.1, p.42

**Pour votre entreprise, la participation à des projets ou activités réalisés par TechnoMontréal a-t-elle grandement contribué, moyennement contribué, peu contribué ou pas du tout contribué à...**

...établir de nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	29	34
Moyennement	29	34
Un peu	11	13
Pas du tout	11	13
Ne sait pas	5	6
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

...développer des nouveaux marchés?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	18	21
Moyennement	31	37
Un peu	13	15
Pas du tout	15	18
Ne sait pas	8	9
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

...démarrer de nouveaux projets?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	15	18
Moyennement	26	31
Un peu	20	24
Pas du tout	21	25
Ne sait pas	3	4
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

...acquérir de nouvelles connaissances?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	29	34
Moyennement	26	31
Un peu	21	25
Pas du tout	7	8
Ne sait pas	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

...obtenir plus de visibilité médiatique?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	18	21
Moyennement	27	32
Un peu	17	20
Pas du tout	20	24
Ne sait pas	3	4
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

...développer de nouveaux projets d'innovation?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	21	25
Moyennement	18	21
Un peu	14	16
Pas du tout	26	31
Ne sait pas	6	7
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

...augmenter le chiffre d'affaires?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	6	7
Moyennement	23	27
Un peu	18	21
Pas du tout	29	34
Ne sait pas	9	11
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

...améliorer la productivité?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	5	6
Moyennement	14	16
Un peu	15	18
Pas du tout	46	54
Ne sait pas	5	6
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

...obtenir du financement pour réaliser des projets?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	6	7
Moyennement	9	11
Un peu	7	8
Pas du tout	49	58
Ne sait pas	14	16
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

○ En lien avec le tableau 7.2, p.43

**Pour votre organisme, la participation aux projets ou activités réalisés par TechnoMontréal a-t-elle grandement contribué, moyennement contribué, peu contribué ou pas du tout contribué à...**

...établir de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	9	27
Moyennement	14	42
Un peu	5	15
Pas du tout	5	15
Ne sait pas	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Source : Enquête organismes, MESI, avril 2015.

...la réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	6	18
Moyennement	13	39
Un peu	9	27
Pas du tout	5	15
Ne sait pas	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Source : Enquête organismes, MESI, avril 2015.

...définir de nouvelles orientations ou améliorer la gamme de services?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	4	12
Moyennement	13	39
Un peu	7	21
Pas du tout	9	27
Ne sait pas	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Source : Enquête organismes, MESI, avril 2015.

...attirer de nouveaux clients ou de nouveaux contrats?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	-	-
Moyennement	9	27
Un peu	7	21
Pas du tout	13	39
Ne sait pas	4	12
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Source : Enquête organismes, MESI, avril 2015.

...une hausse des investissements  
dans votre organisme?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	1	3
Moyennement	5	15
Un peu	9	27
Pas du tout	14	42
Ne sait pas	4	12
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Source : Enquête organismes, MESI, avril 2015.

○ En lien avec le tableau 7.3, p.44

**Les projets et les activités réalisés par TechnoMontréal ont-ils grandement contribué, moyennement contribué, peu contribué ou pas du tout contribué à...**

...mobiliser les différents acteurs du secteur des TIC?

Niveau de contribution	Ent.	Org.	Total	%
Grandement	42	16	58	49
Moyennement	29	14	43	36
Un peu	10	-	10	9
Pas du tout	3	1	4	3
Ne sait pas	1	2	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>33</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Source : Enquêtes entreprises et organismes, MESI, avril 2015.

...obtenir des instances gouvernementales des résultats positifs pour le secteur des TIC (ex. : une amélioration de la réglementation, du zonage et de la fiscalité)?

Niveau de contribution	Ent.	Org.	Total	%
Grandement	34	14	48	41
Moyennement	28	10	38	32
Un peu	8	1	9	8
Pas du tout	7	5	12	10
Ne sait pas	8	3	11	9
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>33</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Source : Enquêtes entreprises et organismes, MESI, avril 2015.

...assurer la représentation des intérêts du secteur des TIC auprès des instances gouvernementales?

Niveau de contribution	Ent.	Org.	Total	%
Grandement	37	17	54	46
Moyennement	21	10	31	26
Un peu	9	1	10	8
Pas du tout	10	3	13	11
Ne sait pas	8	2	10	8
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>33</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Source : Enquêtes entreprises et organismes, MESI, avril 2015.

### ○ Commentaires généraux, question de fin de sondage

**Souhaiteriez-vous ajouter un commentaire général sur votre satisfaction ou votre opinion à propos de TechnoMontréal, par exemple en lien avec sa contribution ou non pour le développement de votre entreprise/organisme?**

#### Réponses ouvertes des entreprises

- Nous avons fait seulement une activité très positive (une mission commerciale au Mexique).
- Le gouvernement devrait attendre un peu avant d'en faire l'évaluation.
- C'est nécessaire pour le secteur. Il se distingue bien des autres associations et représente bien le secteur.
- C'est une très bonne idée pour le secteur.
- Il devrait élargir son offre de services pour mieux convenir aux petites entreprises.
- Il faudrait joindre les acteurs ensemble et que ce soit plus accessible.
- Il devrait être un *leader* pour la consolidation des TIC.
- C'est positif aux yeux du gouvernement. Il regroupe au niveau des TIC entreprises, universités, industries, et ce, même à l'international. Les chantiers permettent de combattre la pénurie de main-d'œuvre. La grappe est très importante, elle a un impact, mais elle est sous-financée.
- Excellent organisme.
- Je suis un fournisseur de services et non un utilisateur de services de TechnoMontréal. Ça ne reflète pas ma position. J'ai aidé à conseiller des entreprises sous leur protection.
- Il faut les suivre, son futur semble positif et l'entreprise aura besoin d'eux. Il leur faudra cependant axer sur le régional.
- C'est essentiel pour le domaine et ça devrait être une grappe provinciale au lieu de sectorielle.
- Bon *leadership* et proactif pour faire avancer l'industrie.
- Depuis l'arrivée de la nouvelle DG, il y a un vent de renouveau. C'est une belle équipe.
- Organisme nécessaire.
- Il représente sérieusement le secteur.
- Il représente bien le secteur.
- Personnalisation des relations.
- Il est nécessaire pour représenter l'industrie.
- Il apporte de nombreux bénéfices pour le secteur.
- Il a beaucoup aidé pour faire prospérer notre entreprise.
- Il devrait en faire d'avantage et accentuer son rayonnement.
- Ce sont de très bons partenaires et il y a de belles opportunités à venir. Ils sont efficaces.
- Belle organisation.
- La grappe facilite et rassemble, elle met en contact les joueurs pour qu'ils collaborent. Pas de projets d'innovation pour cette entreprise, mais en a vu passer plein d'autres. Révélation : ouverture avec le Mexique. Mais TechnoMontréal semble manquer de moyens.
- Réseau d'expertise très riche, mais trop périphérique.
- Il fait un bon travail, de façon générale.
- C'est important les volets de rassemblement et de mobilisation et de mise en valeur des TIC.
- Il devrait collaborer avec les autres instances du secteur et se coordonner pour un plus grand service.
- Professionnalisme.
- Il a un très bon réseau de contacts.
- Le secrétariat est moins actif depuis un certain temps et c'est très dommage.
- C'est une bonne organisation et ils espèrent faire progresser leurs relations d'affaires.
- TechnoMontréal aurait avantage à tenir compte du nombre plus important des entreprises des TIC.
- C'est une première étape pertinente pour le secteur.

- TechnoMontréal est une grappe industrielle en technologie de l'information qui n'est pas une association. La grappe a une mission de faire du développement économique territorial. Elle devrait mieux se positionner.
- Satisfait. TechnoMontréal travaille bien, mais il aurait un rôle plus grand à jouer comme facilitateur pour mettre en relation les grandes entreprises et les petites et que ça reste provincial. Aussi, c'est un défi de rassembler toutes les compagnies (très nombreuses).
- Bonne initiative utile pour le secteur.
- Très satisfait d'avoir une grappe industrielle qui fonctionne bien dans son secteur.
- Développer les thèmes en entier.
- Volet de développement. Certains services ne sont pas nécessairement recherchés par notre compagnie, mais d'autres services ont répondu aux attentes.
- Il joue un rôle important pour la grappe des TIC.

### Réponses ouvertes des organismes

- Grappe bien structurée et organisée. Ils remplissent bien leur mission.
- Ce sont de bons visionnaires.
- Bon dynamisme, très constructif.
- Dans le transport de la marchandise, c'est facilitant d'avoir TechnoMontréal comme point de chute.
- Organisation dynamique.
- Il ne joue pas assez le rôle de mobilisation à l'international; ils sont plus endogènes qu'exogènes.
- Je suis très satisfaite.
- C'est un organisme absolument nécessaire.
- Une organisation bien implantée qui travaille sur les projets structurants. Ce qui est difficile pour eux, c'est la compétition entre les secteurs.
- Excellent travail.
- Très pertinent, car c'est une porte d'entrée unique. Ce serait pertinent d'élargir leurs services.
- Il joue très bien son rôle.
- Nous sommes complètement indépendants, parce que nous sommes nationaux. Ils se cherchent dans leurs rôles et responsabilités.
- Il devrait y avoir plus de transparence du CA.

## ENTREPRISES DE L'ÉCOSYSTÈME

○ En lien avec le tableau 5.11, p.29

**Quelle est la probabilité que votre entreprise utilise les services suivants à l'avenir?**

Organisation d'activités de réseautage et de partage d'informations stratégiques

Probabilité	Nb	%
Très probable	11	32
Probable	11	32
Peu probable	11	32
Pas du tout probable	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

Diffusion d'information pertinente et utile (infolettre, site Internet, etc.) pour les PME

Probabilité	Nb	%
Très probable	8	24
Probable	13	38
Peu probable	9	26
Pas du tout probable	4	12
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

Aide à la visibilité des PME en prenant un kiosque sur place à des grandes rencontres d'affaires

Probabilité	Nb	%
Très probable	5	15
Probable	12	35
Peu probable	14	41
Pas du tout probable	3	9
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

Organisation de missions locales et internationales incluant des rencontres d'affaires ciblées

Probabilité	Nb	%
Très probable	6	18
Probable	15	44
Peu probable	11	32
Pas du tout probable	2	6
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

Participation aux événements, si on les informe de leur tenue

Probabilité	Nb	%
Très probable	5	15
Probable	14	41
Peu probable	13	38
Pas du tout probable	2	6
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

Aide à la négociation de conditions préférentielles et d'appuis gouvernementaux à des grandes rencontres d'affaires

Probabilité	Nb	%
Très probable	5	15
Probable	6	17
Peu probable	20	59
Pas du tout probable	3	9
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

○ Commentaires généraux, question de fin de sondage

**Avez-vous d'autres commentaires à propos de TechnoMontréal que vous aimeriez ajouter?**

- Nous allons tenter d'être plus présents aux événements.
- Plus d'activités avec différentes sections de l'industrie. Favorise le mariage des entreprises.
- Nous souhaiterions avoir plus d'informations sur l'organisation.
- Il devrait se faire connaître plus.

Les principales données<sup>12</sup> en lien avec l'évolution de l'entrepreneuriat et de l'emploi dans le secteur québécois des TIC, lors de la période d'évaluation, sont les suivantes :

- Un total de 61 entreprises (pour des IDE de 1,85 G\$) ont été attirées dans le secteur des TIC, dans la région de Montréal (10 en 2011 et en 2012, 16 en 2013 et 25 en 2014).
- Ces IDE ont permis la création de 5 502 emplois dans le secteur des TIC, dans la région de Montréal (1 205 en 2011, 784 en 2012, 1 406 en 2013 et 2 107 en 2014) en plus de permettre le maintien de 142 emplois.
- Valeur totale des investissements en R-D dans le secteur des TIC<sup>13</sup>, au Québec :
  - 2011 : 1,01 G\$.
  - 2012 : 854 M\$.
  - 2013 : 874 M\$ (donnée provisoire).
  - Les données pour 2014 ne sont pas disponibles.

---

<sup>12</sup> Sources : Montréal International et StatCan.

<sup>13</sup> Statistique Canada, *Enquête sur la recherche et développement dans l'industrie canadienne*, 2013, compilation spéciale, 29 octobre 2015 ([http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/recherche-developpement/secteur-entreprises/rdi\\_tic\\_dep\\_tot\\_ic.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/recherche-developpement/secteur-entreprises/rdi_tic_dep_tot_ic.htm)) [Consulté le 26 avril 2016].

# ANNEXE 4

## LES ACRONYMES

Acronymes	Libellés complets
AQTR	→ Association québécoise des transports
B2B	→ <i>Business to business</i>
BVIN	→ Bureau de la ville intelligente et numérique
C.A.	→ Conseil d'administration
CAM	→ Conseil des arts de Montréal
CCMM	→ Chambre de commerce du Montréal métropolitain
CDAE	→ Crédit d'impôt pour le développement des affaires électroniques
CMM	→ Communauté métropolitaine de Montréal
C.O.	→ Conseiller d'orientation
CRÉ	→ Conférence régionale des élus
DCASSE	→ Direction de la coordination, de l'analyse sectorielle et des sociétés d'État (MESI)
DCEP	→ Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification (MESI)
DEC	→ Développement économique Canada
ETC	→ Équivalent temps complet
FIRM	→ Fonds d'initiative et de rayonnement de la métropole
ICF	→ <i>Intelligent Community Forum</i>
ISPEMSE	→ Industries stratégiques, projets économiques majeurs et sociétés d'État (MESI)
MAMOT	→ Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
MESI	→ Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
MMN	→ Montréal métropole numérique
PADS	→ Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence
PDEQ	→ Programme de développement économique du Québec
PDG	→ Président-directeur général
PIB	→ Produit intérieur brut
PME	→ Petite et moyenne entreprise
R-D	→ Recherche et développement
RPQ	→ Réseau de la photonique du Québec
SAT	→ Société des arts technologiques
SCIAN	→ Système de classification des industries de l'Amérique du Nord
SRM	→ Secrétariat à la région métropolitaine (MAMOT)
TIC	→ Technologies de l'information et des communications

# ANNEXE 5

## LA DOCUMENTATION CONSULTÉE

---

### Publications

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI). *Cadre d'évaluation des résultats de quatre secrétariats de grappes industrielles : Aéro Montréal, Écotech Québec, Montréal InVivo et TechnoMontréal*, Québec, décembre 2014, 59 pages.

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI). *Convention d'aide financière entre le MESI et TechnoMontréal*, Québec, mars 2013, 13 pages.

### Sites Internet

Site Internet de la CMM sur les grappes industrielles : <http://grappesmontreal.ca/>.

Site Internet de TechnoMontréal : <http://www.technomontreal.com/>.



[economie.gouv.qc.ca](http://economie.gouv.qc.ca)

*Économie, Science  
et Innovation*

Québec 