



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

MONTREAL INVIVO

Rapport d'évaluation

Pour la période du 1^{er} 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 ± 1 % pour les pourcentages ou de ± 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^e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4
Téléphone : 418 691-5698, poste 4095

Pour plus d'information : gar@economie.gouv.qc.ca

REMERCIEMENTS

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 Montréal InVivo 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 :

- Frank Béraud, président-directeur général, Montréal InVivo.
- 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.
- 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.
- Nathalie Ouimet, vice-présidente, Montréal InVivo.
- 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 :

Objectifs de la constitution du comité	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.
Choix des membres	La sélection des membres s'est effectuée en fonction de leurs connaissances et de leur expérience concernant le programme ou l'organisme.
Rôle du comité	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.
Participation	<ul style="list-style-type: none">• Rencontre de démarrage au début du mandat.• Consultation et discussions au cours des travaux, s'il y a lieu.• Commentaires et validation du cadre et du rapport d'évaluation.

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 Montréal InVivo, le secrétariat de la grappe industrielle des sciences de la vie et des technologies de la santé (SVTS), du 1^{er} 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 Montréal InVivo, 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 Montréal InVivo, notamment ses forces et ses faiblesses, qui découlent de sa mise en place et du soutien gouvernemental 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 Montréal InVivo et d'apprécier ces résultats à l'aune des résultats attendus.

LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Les résultats obtenus par le secrétariat de grappe industrielle Montréal InVivo 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 en partie atteints seulement.

Par ailleurs, l'évaluation confirme que le secrétariat est complémentaire aux autres associations et organisations du secteur des SVTS et qu'il s'en démarque suffisamment pour ne pas les dédoubler. Du 1^{er} 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, 445 projets et activités réalisés, dont 275 activités de mobilisation du secteur des SVTS et 47 projets de R-D ou spéciaux.
- Participation totale d'individus, d'entreprises et d'organismes aux projets et activités passée de 748 en 2011 à 1 057 en 2014, soit une augmentation de 41 %.
- Proportion de revenus autonomes (revenus de source autre que des quatre bailleurs de fonds publics) pour le fonctionnement : 33 % des revenus totaux.
- Les projets et activités réalisés par le secrétariat répondent aux besoins de 90 % des 45 entreprises et des 16 organismes qui ont répondu aux sondages.
- La majorité des répondants aux sondages (67 % 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 : 8,1. En d'autres termes, 369 k\$ d'aide financière du MESI ont généré 2,99 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 : 0,49. En d'autres termes, 2,24 M\$ d'aide financière des bailleurs de fonds ont généré 1,1 M\$ 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.
- 87 % des entreprises et organismes sont satisfaits des activités et des projets réalisés.
- Deux des trois éléments (mobilisation et rayonnement du secteur des SVTS) 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 52 % des répondants.
- 83 % des 101 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 : 7 %.
- Les 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 SVTS.
- Le secrétariat a agi en synergie avec les autres organisations du secteur industriel et de développement économique. Il a réalisé plusieurs activités (136) en collaboration avec d'autres organisations. Il a participé à plusieurs activités (110) d'autres acteurs.
- Tous les groupes d'acteurs sont bien représentés sur les chantiers de travail et sur le conseil d'administration du secrétariat.

EN REGARD DES EFFETS DES ACTIVITÉS DU SECRÉTARIAT

- Trois 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'acquisition de nouvelles connaissances, les nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche et l'obtention de plus de visibilité médiatique.
- Deux 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 la réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités et l'établissement de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations.
- Selon 80 % des répondants aux sondages (entreprises et organismes), Montréal InVivo a contribué à mobiliser les différents acteurs du secteur des SVTS. Des majorités de 64 % et de 61 % des répondants respectivement considèrent que Montréal InVivo a contribué à assurer la représentation des intérêts du secteur auprès des instances gouvernementales et à obtenir de celles-ci des résultats positifs pour le secteur.
- Même si l'évaluation ne porte pas sur les projets structurants pour l'industrie mis en œuvre par Montréal InVivo pendant la période d'évaluation, le rapport souligne la réalisation ou le démarrage de plusieurs projets spéciaux. L'effet de levier du financement public versé pour la réalisation de ces projets est de 2,8. Le secrétariat est actif pour la mise en place d'initiatives à potentiel de création d'emplois, notamment NÉOMED et le projet de Recherche clinique précoce (RCP).

LES RÉPONSES AUX QUESTIONS DU MANDAT D'ÉVALUATION

L'intervention gouvernementale est-elle pertinente?

Oui, l'intervention gouvernementale en soutien à Montréal InVivo est pertinente. Le secrétariat a réalisé plusieurs projets et activités (une moyenne de près de 111 projets et activités annuellement, pendant la période d'évaluation), principalement des activités de mobilisation du secteur québécois des SVTS. Signe de la pertinence de ces réalisations, la participation d'individus, d'entreprises et d'organismes (membres engagés et participants) a fortement augmenté sur la période d'évaluation. Les projets et les activités du secrétariat sont majoritairement perçus comme étant complémentaires à l'offre de services des autres associations et organisations du secteur des SVTS et sont en lien avec les objectifs poursuivis par les bailleurs de fonds publics. Le financement versé par ces derniers au secrétariat pour son fonctionnement génère de très bons effets de levier.

Dans son application, le soutien de Montréal InVivo est-il efficace?

Oui, Montréal InVivo est efficace. Le plan d'action mis en œuvre par le secrétariat satisfait une grande proportion des entreprises et des organismes qui participent aux activités et aux projets. Ils reconnaissent largement l'apport de Montréal InVivo à la mobilisation et au rayonnement du secteur des SVTS. Cependant, à peine un peu plus de la moitié reconnaissent 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 très raisonnable et tous les facteurs de succès sont présents au sein même de la grappe et dans son environnement d'affaires. Montréal InVivo a agi en synergie avec les organisations de son écosystème et les groupes d'acteurs sont représentés sur son conseil d'administration et ses chantiers de travail.

Les effets des activités de Montréal InVivo sont-ils probants?

Oui, les effets visés sont globalement probants. En majorité, les entreprises et les organismes participants reconnaissent que Montréal InVivo a des répercussions sur l'ensemble de l'écosystème des SVTS, 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. À chacune des quatre années de la période d'évaluation, environ une douzaine de projets structurants étaient en cours de réalisation par Montréal InVivo. L'effet de levier du financement public versé pour la réalisation de ces projets est de 2,8. Le secrétariat est actif pour la mise en place d'initiatives à potentiel de création d'emplois, notamment NÉOMED et le projet de Recherche clinique précoce (RCP).

Cependant, une majorité d'entreprises participantes perçoit une contribution de Montréal InVivo pour l'atteinte de seulement trois des neuf effets attendus pour elles, notamment l'acquisition de nouvelles connaissances, l'établissement de nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche et l'obtention de plus de visibilité médiatique. Également, des majorités d'organismes participants perçoivent une contribution de Montréal InVivo pour l'atteinte de seulement deux des cinq effets attendus pour eux, à savoir la réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités et l'établissement de nouvelles collaborations ou de nouveaux partenariats.

TABLE DES MATIÈRES

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 Montréal InVivo	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 sciences de la vie et des technologies de la santé au Québec	16
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 Montréal InVivo	25
CRITÈRE 2	La valeur ajoutée de Montréal InVivo pour le développement économique du Québec	30
CRITÈRE 3	L'effet de levier de la dépense publique versée à Montréal InVivo	32

CHAPITRE 6 – L'EFFICACITÉ DE MONTRÉAL INVIVO

CRITÈRE 4	La satisfaction de la clientèle à l'égard des activités réalisées	34
CRITÈRE 5	Les pratiques de gestion de Montréal InVivo	36
CRITÈRE 6	Le modèle d'affaires et de gouvernance de Montréal InVivo	38

CHAPITRE 7 – LES EFFETS DES ACTIVITÉS DE MONTRÉAL INVIVO

CRITÈRE 7	Les effets des activités réalisées par Montréal InVivo sur ses membres et sur les entreprises qui ont participé aux activités	42
CRITÈRE 8	Les effets des activités réalisées par Montréal InVivo 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	50
8.2	Les réponses aux questions du mandat	51
8.3	La synthèse des constats et le pointage	52

ANNEXE 1	Les neuf grappes industrielles de la CMM	53
----------	--	----

ANNEXE 2	Les résultats détaillés des sondages et informations complémentaires	54
----------	--	----

ANNEXE 3	L'évolution du secteur des SVTS – données macroéconomiques	63
----------	--	----

ANNEXE 4	Les acronymes	64
----------	---------------------	----

ANNEXE 5	La documentation consultée	65
----------	----------------------------------	----

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

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 Montréal InVivo, 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 Montréal InVivo 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 Montréal InVivo, 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 Montréal InVivo pourrait :

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

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

- 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 Montréal InVivo 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 sciences de la vie et des technologies vertes qui est responsable du dossier de Montréal InVivo.

Les parties prenantes associées à cette évaluation, en l'occurrence le secrétariat de grappe industrielle Montréal InVivo, 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 Montréal InVivo.
- 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 Montréal InVivo, huit critères ont été retenus et classés selon trois thèmes : la pertinence de Montréal InVivo, 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 Montréal InVivo 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 Montréal InVivo

Thèmes	Critères d'évaluation	Question
Pertinence	<ol style="list-style-type: none">1. La réponse à des besoins par Montréal InVivo2. La valeur ajoutée de Montréal InVivo pour le développement économique du Québec3. L'effet de levier de la dépense publique versée à Montréal InVivo	1
Efficacité	<ol style="list-style-type: none">4. La satisfaction de la clientèle à l'égard des activités réalisées5. Les pratiques de gestion de Montréal InVivo6. Le modèle d'affaires et de gouvernance de Montréal InVivo	2
Effets	<ol style="list-style-type: none">7. Les effets des activités réalisées par Montréal InVivo sur les entreprises et les organismes qui ont participé aux activités8. Les effets des activités réalisées par Montréal InVivo sur l'écosystème québécois, les retombées économiques et les externalités	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 Montréal InVivo, 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 Montréal InVivo pour les quatre dernières années financières complétées. En années civiles, cela correspond aux années 2011, 2012, 2013 et 2014, du 1^{er} janvier au 31 décembre.

CHAPITRE 2

L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

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 Montréal¹. 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 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.

¹ 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/>.

CHAPITRE 2

L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

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 connexes². 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.

² 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.

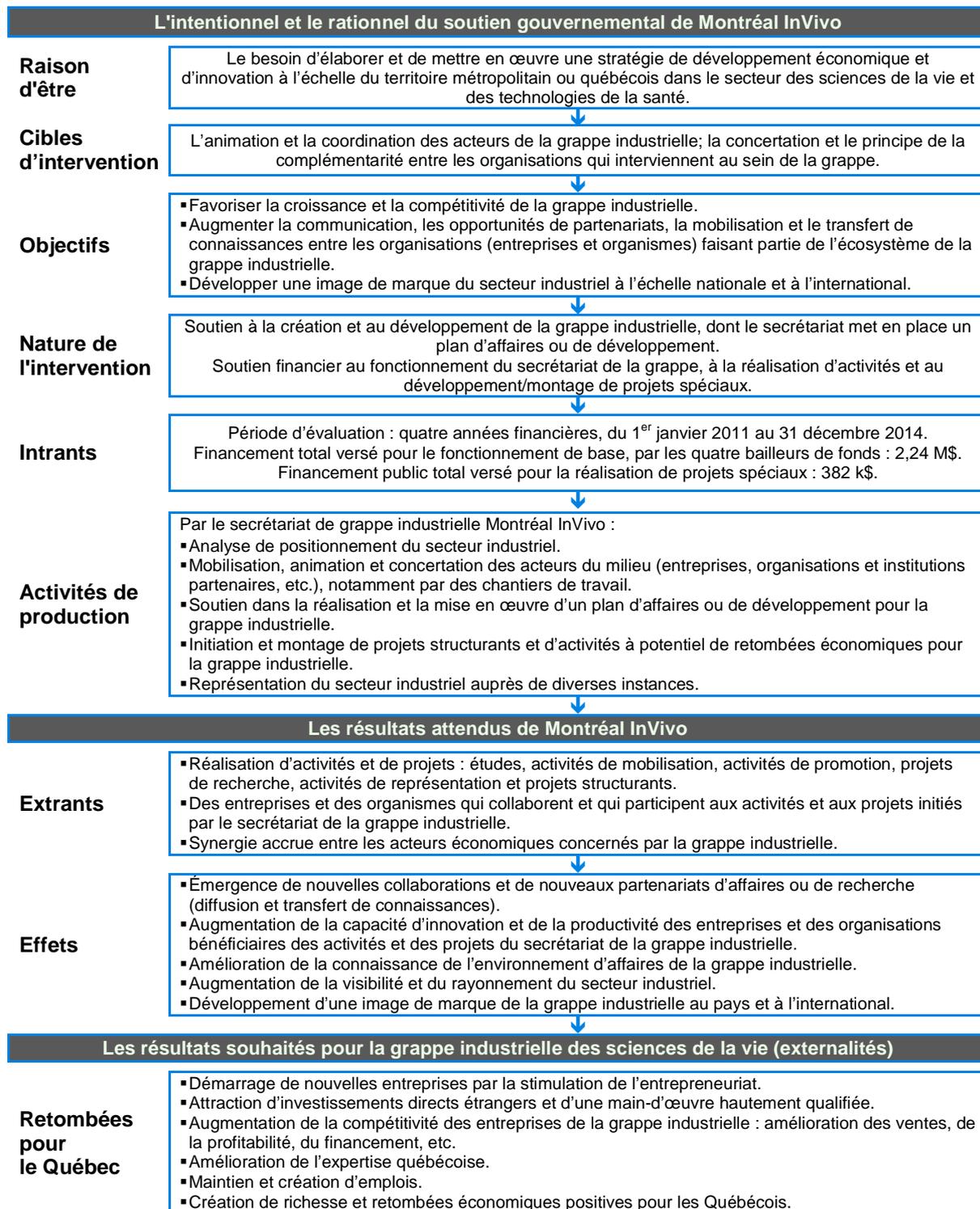
Développement économique Canada (DEC) : Le soutien des grappes industrielles par DEC s'inscrit dans le Programme de développement économique du Québec (PDEQ). Ce programme vise à appuyer le développement des entreprises tout au long de leur cycle de vie afin d'accroître la croissance de l'économie du 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 Montréal InVivo par les bailleurs de fonds publics sont illustrés dans ce modèle logique.



2.4 LES PROGRAMMES PUBLICS DE SOUTIEN ET LE FINANCEMENT ACCORDÉ À MONTRÉAL INVIVO

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** 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 (MAMOT) s'inscrit dans les objectifs du 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 Montréal InVivo pour son fonctionnement

Le financement autorisé et versé par les quatre bailleurs de fonds publics pour le fonctionnement de Montréal InVivo, pour la période d'évaluation, est décrit dans le tableau 2.1. Au total, les bailleurs de fonds ont versé 2,24 M\$ à Montréal InVivo pour son fonctionnement, à savoir 800 k\$ de la CMM, 673 \$ de DEC, 400 k\$ du SRM et 369 k\$ du MESI.

Tableau 2.1

Financement public autorisé et versé à Montréal InVivo pour son fonctionnement (en k\$)

Baillleurs 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	73	200	272	200	128	40	200	590	673
SRM	100	100	100	100	100	100	100	100	400	400
MESI	96	96	93	63	90	120	81	90	360	369
TOTAL	546	469	593	635	590	548	421	590	2 150	2 242

Source : CMM, DEC, MESI et SRM.

CHAPITRE 3

LE PORTRAIT DE L'ORGANISME

3.1 L'HISTORIQUE DE LA GRAPPE ET DE SON SECRÉTARIAT

Montréal InVivo désigne le secrétariat de la grappe des sciences de la vie et des technologies de la santé (SVTS) dans la région métropolitaine de Montréal.

La mobilisation de la grappe du secteur des SVTS, amorcée en 2002 par le Comité des sciences de la vie du Montréal Métropolitain, a mené à la création en 2007 de Montréal InVivo. Organisme à but non lucratif, il réunit des décideurs d'entreprises de taille et de secteurs d'activités divers, des institutions et des organisations de recherche, d'enseignement et de financement ainsi que le secteur public.

3.2 LA MISSION ET LES OBJECTIFS

Montréal InVivo est un organisme de développement économique qui vise à créer un environnement d'affaires propice à l'innovation et au développement des entreprises et organisations actives de la grappe des SVTS. Le secrétariat de la grappe assume un *leadership* dans la mobilisation de tous les acteurs de la grappe autour d'objectifs communs pour assurer la compétitivité et la croissance des SVTS dans le Grand Montréal et au Québec.

Montréal InVivo constitue un levier stratégique qui, grâce à la concertation entre les acteurs, initie et coordonne des actions structurantes pour saisir collectivement les occasions de développement de la grappe. Par la mobilisation des acteurs autour d'enjeux cruciaux comme l'innovation, Montréal InVivo veut assurer, par la mise en œuvre de ses actions et de son plan stratégique, le développement, la pérennité et le rayonnement du secteur des SVTS du Grand Montréal. L'objectif de Montréal InVivo est de renforcer l'écosystème d'innovation québécois en SVTS afin de générer plus de bénéfices économiques (création de richesse), sociaux (sur la santé des gens) et sur le réseau de soins (ralentir la croissance des coûts et favoriser sa pérennité).

Parmi les industries de l'innovation et du haut savoir, les SVTS se distinguent des autres secteurs industriels par le rôle prépondérant de la recherche qui, en plus d'alimenter le pipeline de découvertes, est à l'origine de projets structurants qui contribuent à améliorer l'environnement d'affaires de l'industrie. La richesse de la grappe montréalaise est de favoriser la synergie à toutes les étapes de la chaîne d'innovation, à partir de la recherche fondamentale jusqu'au développement d'innovations et la commercialisation de produits novateurs.

3.3 LES CHANTIERS DE TRAVAIL

Lors de la création de Montréal InVivo en mai 2007 et de l'élection de son premier conseil d'administration, les membres ont voté pour le déploiement de différents chantiers qui émanent de la consultation auprès des acteurs de la grappe. Au fil des changements dans l'environnement d'affaires, ces axes et les chantiers de travail ont évolué. Les cinq chantiers de travail en activité sont :

- Recherche et Innovation.
- Compétitivité de l'écosystème.
- Intégration de l'innovation.
- Promotion et développement des affaires.
- Expertise et Relève.

CHAPITRE 3

LE PORTRAIT DE L'ORGANISME

Chantier Recherche et Innovation

Le mandat du chantier est le suivant :

- Accroître la productivité et la compétitivité du Grand Montréal en R-D.
- Être compétitif dans la course aux talents : développer, attirer et retenir l'expertise.
- Accroître le financement public et privé de la R-D.

Chantier Compétitivité de l'écosystème

Le mandat du chantier est le suivant :

- Élaboration et mise en place d'une stratégie qui vise à augmenter la performance de la grappe des SVTS du Grand Montréal ainsi que la compétitivité internationale de celle-ci.
- Trois thématiques visées : PME, multinationales et plateformes de recherche.

Chantier Intégration de l'innovation

Le mandat du chantier est le suivant :

- Favoriser un changement culturel qui permet de développer des partenariats multidisciplinaires durables entre, notamment la recherche publique, les entreprises et le réseau de soins de santé et stimuler le développement d'une culture pro-innovation.
- À la suite de l'analyse des initiatives actuelles, établir ou développer des initiatives d'intégration de l'innovation qui améliorent à la fois l'efficacité du réseau de soins et la santé des populations, tout en favorisant la croissance économique.

Chantier Promotion et développement des affaires

Le mandat du chantier est le suivant :

- S'appuyant sur les forces, atouts et opportunités du Grand Montréal et du Québec en SVTS, affermir la notoriété de la grappe, favoriser la reconnaissance des acteurs locaux et faciliter un positionnement concurrentiel par le développement de stratégies de rayonnement structurées et intégrées et par le déploiement d'efforts concertés de promotion.

Chantier Main-d'œuvre et Relève

Le mandat du chantier est le suivant :

- Assurer le développement, l'attrait et la rétention des talents pour répondre aux besoins du secteur des SVTS dans le Grand Montréal.
- Sensibiliser les acteurs de la grappe à l'importance de la relève.

3.4 LE SECTEUR DES SCIENCES DE LA VIE ET DES TECHNOLOGIES DE LA SANTÉ AU QUÉBEC

Le secteur des sciences de la vie et des technologies de la santé (SVTS) forme l'une des industries névralgiques de la région métropolitaine de Montréal. La grappe est constituée d'environ 600 organisations, dont environ 450 entreprises et 150 organismes de recherche.

La grappe se classe première au Canada pour le nombre de centres de recherche et pour le financement total accordé à la recherche universitaire (11 établissements d'enseignement supérieur). Le secteur compte 152 PME (recherche et fabrication contractuelle et biotechnologies), qui font leur marque à l'échelle nationale et internationale et 80 filiales d'entreprises étrangères. Le Grand Montréal est l'endroit au Canada qui présente la plus forte concentration de sièges sociaux de grandes entreprises pharmaceutiques.

CHAPITRE 3

LE PORTRAIT DE L'ORGANISME

Les PME du secteur sont appuyées par 255 fournisseurs biopharmaceutiques qualifiés et la chaîne de fournisseurs de technologies médicales compte 240 entreprises. Elle est aussi le lieu d'accueil de plus d'une centaine de sociétés privées dédiées au développement de nouvelles technologies. La région métropolitaine concentre à elle seule environ 80 % de l'activité totale de la province.

Le secteur des SVTS a été retenu par les différents paliers de gouvernement comme un secteur stratégique prioritaire pour l'avenir et la prospérité du Grand Montréal. Parmi les industries de l'innovation et du haut savoir, les SVTS constituent l'un des secteurs économiques dotés des plus importants effets de levier concernant les effets sociaux et de création de richesse collective, que ce soit par son effet sur le PIB, le nombre et la qualité des emplois créés ou la contribution aux revenus, ou à l'efficacité des services de l'État. Si la contribution au PIB du secteur des SVTS est du même ordre de grandeur que d'autres industries du savoir (5,3 G\$, 1,2 % du PIB du Québec), il a été également démontré que le secteur des SVTS génère une contribution par emploi direct à la richesse du Québec de 70 % plus élevée que la moyenne des autres secteurs productifs du Québec³. De plus, ses produits contribuent à améliorer la santé des individus et des populations.

La grappe montréalaise fait partie des grandes régions métropolitaines d'Amérique du Nord en ce qui concerne le nombre d'emplois, avec 41 500 travailleurs qualifiés qui œuvrent dans l'entreprise privée et 12 000 emplois en recherche publique. Le Grand Montréal occupe la première place en Amérique du Nord compte tenu du nombre d'étudiants universitaires par habitant ainsi que la sixième plus forte concentration relative d'emplois en SVTS.

La recherche publique est l'un des maillons importants de l'écosystème d'innovation. Depuis 2009, 700 M\$ d'investissement stratégique public-privé ont permis de soutenir 94 projets de R-D.

Montréal se distingue dans un certain nombre de secteurs de pointe des SVTS au Québec. Ses divers secteurs d'excellence dans ce domaine sont les suivants :

- Soins de santé personnalisés.
- Neurosciences.
- Cancer.
- Maladies cardiovasculaires et métaboliques.
- Infectiologies et virologies.
- Technologies médicales.
- Outils de diagnostic.
- Recherche contractuelle.

3.5 LES ACTIVITÉS ET LES SERVICES OFFERTS

Montréal InVivo croit au pouvoir de la mobilisation. Celle-ci doit s'appuyer sur la collaboration entre les différents sous-secteurs de la grappe et sur le rapprochement de l'industrie avec les milieux universitaires et hospitaliers, notamment sur les enjeux de la recherche et du financement. Cette collaboration entre les différents acteurs permet la création de partenariats novateurs et est reconnue comme un élément distinctif québécois sur la scène internationale.

³ Source : Valeur économique de la chaîne d'innovation en SVTS, KPMG-SECOR, novembre 2013.

CHAPITRE 3

LE PORTRAIT DE L'ORGANISME

Pour développer et favoriser la mobilisation des acteurs, Montréal InVivo offre une tribune (chantiers, C.A., groupes de travail spécifiques) où sont discutés les enjeux réglementaires, de financement, de recherche et de développement et d'intégration entre les dirigeants des secteurs universitaires et hospitaliers de la santé, financiers, gouvernementaux et industriels. S'appuyant sur ces consultations, Montréal InVivo publie des mémoires pour exprimer les visions de la grappe favorisant le développement d'un environnement d'affaires compétitif stimulant le développement économique du secteur.

Pour dynamiser l'environnement d'affaires, le secrétariat de la grappe a développé un savoir-faire reconnu pour développer des projets spéciaux tels que le créneau de soins de santé personnalisés, le réseau de mentorat ou l'initiative de recherche clinique précoce.

Le réseau de mentorat bioSuccès affilié au Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship, agit comme une cellule spécialisée dont le territoire est l'ensemble du Québec.

Montréal InVivo a développé des outils disponibles à tous les membres de la grappe tels que le répertoire des entreprises, centres de recherche et fournisseurs, la plateforme Biopharma RH Connect, une vitrine de l'expertise biopharmaceutique et des analyses économiques pour démontrer les retombées du secteur. Avec ses partenaires, la grappe organise des événements de réseautage locaux (cocktail des hauts dirigeants, assemblée générale annuelle, Forum sur les partenariats novateurs), nationaux (Compétitivité du Canada en SVTS à Ottawa) et internationaux (Conférence BIO).

3.6 LA GOUVERNANCE ET LES ORGANISMES MEMBRES

Le conseil d'administration de l'organisme compte 24 membres, soit 23 membres votants et un membre non votant. Pour sa part, le comité exécutif rassemble cinq personnes.

La grappe peut compter sur 34 partenaires financiers pour soutenir le fonctionnement de ses activités. Les administrateurs sont des partenaires financiers qui représentent différents collèges :

- Collège des entreprises biotechnologiques.
- Collège des technologies médicales.
- Collège des grandes compagnies pharmaceutiques.
- Collège des CRO (*Clinical Research Organization*).
- Collège des finances ou du capital de risque ou de la propriété intellectuelle.
- Collège de l'Université de Montréal et de l'Université McGill.
- Collège des Centres hospitaliers universitaires (CHUM et CUSM).
- Collège des instituts, centres de recherche, autres universités et grands organismes subventionnaires.
- Collège des institutions fédérales et autres organismes spécialisés en SVTS.

Toute entreprise située sur le territoire de la CMM et qui a des activités dans les sous-secteurs visés par la grappe est membre de la grappe des SVTS. Pour leur part, les partenaires financiers sont des membres de la grappe qui paient une contribution financière à Montréal InVivo. Les consultants en sont exclus.

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

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 Montréal InVivo 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 Montréal InVivo 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
TOTAL	100

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

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 Montréal InVivo

L'évaluateur a envoyé par courriel deux formulaires à Montréal InVivo : 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 Montréal InVivo

Les rapports annuels d'activités remis aux bailleurs de fonds par Montréal InVivo 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 Montréal InVivo 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.

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

4. Enquêtes auprès des entreprises et des organismes membres de Montréal InVivo

Des sondages téléphoniques ont permis de joindre les populations à l'étude, en l'occurrence les entreprises et les organismes membres de Montréal InVivo. 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 Montréal InVivo, notamment en siégeant à son conseil d'administration ou en participant à ses chantiers de travail. Leur fréquence de participation aux activités de Montréal InVivo est de plusieurs fois par année.
- **Membres « participants »** : Ils ne font pas partie du groupe précédent. Ils participent fréquemment à des activités réalisées par Montréal InVivo (réseautage, études, mobilisation, promotion, etc.). Leur fréquence de participation aux activités de Montréal InVivo 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 Montréal InVivo, 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 Montréal InVivo 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 Montréal InVivo et de ses réalisations, les raisons de leur non-participation active aux activités de Montréal InVivo, 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 Montréal InVivo).

Les populations admissibles aux sondages ont été limitées aux entreprises et aux organismes membres de Montréal InVivo 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 Montréal InVivo.

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. Toutefois, c'est le MESI qui est le maître d'œuvre du présent rapport d'évaluation et du rapport agrégé des principaux résultats des 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 75 % pour les entreprises et de 53 % pour les organismes (tous des membres engagés ou participants).

Pour les entreprises, l'échantillon de départ constitué par Montréal InVivo contenait un total de 63 entreprises. Les numéros de téléphone non valides (trois) et les répondants non admissibles au questionnaire (aucun) ont été retirés, ce qui donne un total de 60 entreprises valides. De ce nombre, 45 ont répondu au questionnaire.

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Pour les organismes, l'échantillon de départ constitué par Montréal InVivo contenait un total de 32 organismes. Les numéros de téléphone non valides (deux) et les répondants non admissibles au questionnaire (aucun) ont été retirés, ce qui donne un total de 30 organismes valides. De ce nombre, 16 ont répondu au questionnaire.

Pour les entreprises de l'écosystème⁴, l'échantillon de départ constitué contenait un total de 326 entreprises. Les numéros de téléphone non valides (27) et les répondants non admissibles au questionnaire (quatre) ont été retirés, ce qui donne un total de 295 entreprises valides. De ce nombre, 101 ont répondu au questionnaire, soit 83 entrevues longues et 18 entrevues courtes réalisées⁵.

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

- Entreprises : ± 7,4 %.
- Organismes : ± 17,0 %.
- Écosystème : ± 7,9 %.

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)	63	60	45	75,0	7,4
Organismes (engagés et participants)	32	30	16	53,3	17,0
Écosystème	326	295	101	34,2	7,9

Source : Enquêtes entreprises et organismes, MESI, avril 2015, pour les entreprises et les organismes engagés et participants. Enquête écosystème, DEC, septembre 2015, pour l'écosystème.

Les listes de répondants potentiels (populations de base) ont été fournies par Montréal InVivo. 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 63 entreprises et les 32 organismes étant membres engagés et participants, dénombrés dans les listes fournies par le secrétariat aux fins des sondages, représentent 16 % des quelque 600 organisations que compte le secteur québécois des SVTS.

⁴ 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.

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

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

4.2.3 LE PROFIL DES ENTREPRISES QUI ONT RÉPONDU AU SONDAGE

Le tiers (32 %) des entreprises qui ont répondu au sondage ont moins de cinq années d'activité. Un peu plus du quart (27 %) ont au moins 20 années d'activité et un peu moins du quart (23 %) ont entre cinq et neuf années d'activité (Graphique 4.1).

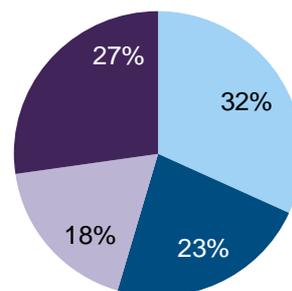
Une des 45 entreprises qui ont répondu au sondage n'a pas fourni l'information.

Graphique 4.1

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

n = 44

- 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 majorité des entreprises qui ont fourni l'information (41 %) ont eu des revenus de moins de 500 k\$ (53 % en incluant les 12 % qui n'ont eu aucun revenu). Près du tiers des entreprises (31 %) ont eu des revenus d'au moins 2 M\$ (Graphique 4.2).

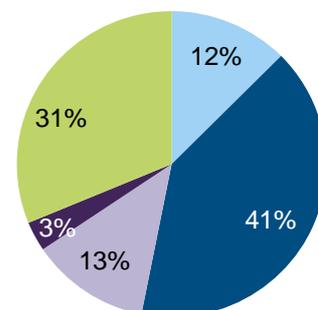
Treize des 45 entreprises qui ont répondu au sondage n'ont pas fourni l'information.

Graphique 4.2

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

n = 32

- 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 très grande majorité, les entreprises qui ont répondu au sondage sont de petite taille en termes de nombre d'employés. Un peu moins des trois quarts des entreprises (72 %) ont moins de 25 employés. Seulement 18 % des entreprises ont 250 employés et plus. Enfin, 10 % des entreprises ont entre 50 et 250 employés (Graphique 4.3).

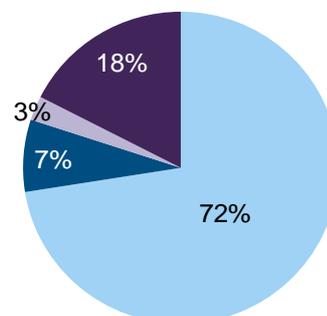
Cinq des 45 entreprises qui ont répondu au sondage n'ont pas fourni l'information.

Graphique 4.3

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

n = 40

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



Source : Sondage entreprises, MESI, avril 2015.

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

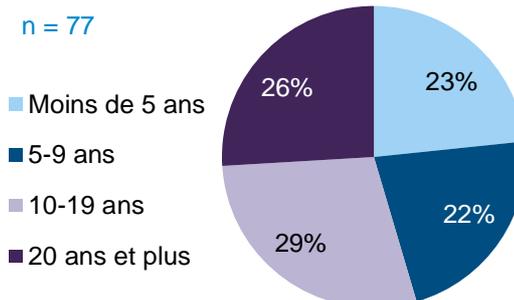
4.2.4 LE PROFIL DES ENTREPRISES DE L'ÉCOSYSTÈME QUI ONT RÉPONDU AU SONDAGE

Plus de la moitié des entreprises de l'écosystème qui ont répondu au sondage (55 %) ont 10 années ou plus d'activité, dont environ le quart (26 %) qui ont au moins 20 années d'activité (Graphique 4.4).

Soixante-dix-sept (77) des 83 entreprises auxquelles la question a été posée y ont répondu (les 18 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



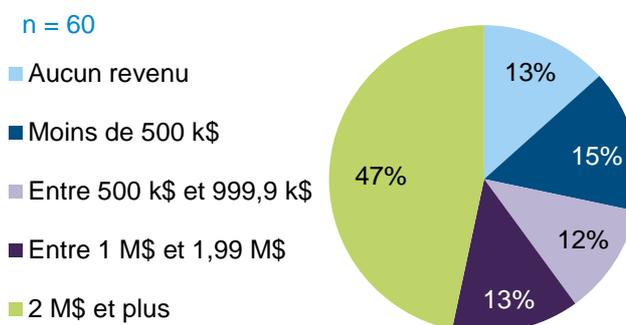
Source : Sondage écosystème, DEC, septembre 2015.

Concernant le chiffre d'affaires pour la dernière année disponible, près de la moitié des entreprises de l'écosystème (47 %) ont eu des revenus d'au moins 2 M\$. Le quart des entreprises (25 %) ont eu des revenus entre 500 k\$ et 2 M\$ (Graphique 4.5).

Vingt-trois des 83 entreprises n'ont pas répondu à la question (les 18 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



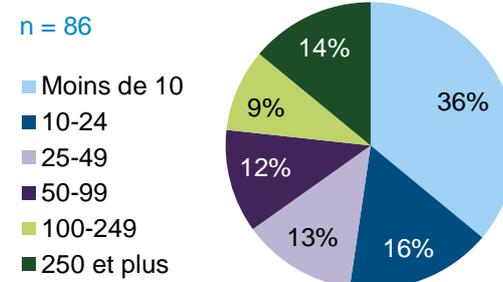
Source : Sondage écosystème, DEC, septembre 2015.

Les entreprises de l'écosystème qui ont répondu au sondage sont en majorité de très petite taille, en termes de nombre d'employés. Plus de la moitié d'entre elles, soit 52 %, ont moins de 25 employés. Un peu plus du tiers des entreprises (35 %) ont au moins 50 employés (Graphique 4.6).

Quinze des 101 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.

CHAPITRE 5

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT PUBLIC VERSÉ À MONTRÉAL INVIVO

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

- L'intervention gouvernementale (le soutien de Montréal InVivo) 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 MONTRÉAL INVIVO, LA VALEUR AJOUTÉE DE MONTRÉAL INVIVO POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU QUÉBEC ET L'EFFET DE LEVIER DE LA DÉPENSE PUBLIQUE VERSÉE À MONTRÉAL INVIVO.

CRITÈRE 1

La réponse à des besoins par Montréal InVivo

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 Montréal InVivo, lors de la période d'évaluation, en fonction du type d'activité ou de projet. En moyenne, environ 110 activités et projets ont été réalisés par Montréal InVivo, à chacune des quatre années considérées. La grande majorité des activités, soit 275 sur le total de 445, sont des activités de mobilisation du secteur des SVTS.

Tableau 5.1

Recensement des activités et des projets réalisés par Montréal InVivo

Types d'activités et de projets	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Activités de mobilisation	47	84	75	69	275
Projets de R-D/projets spéciaux	9	13	12	13	47
Activités de réseautage	9	8	12	11	40
Études	3	6	9	12	30
Activités de promotion	7	7	9	6	29
Autres projets ou activités	5	6	6	7	24
TOTAL	80	124	123	118	445

Source : Requête à Montréal InVivo, MESI, mai 2015.

CHAPITRE 5

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT

Selon les représentants de Montréal InVivo, l'organisme réalise chaque année plusieurs projets et son dynamisme est reconnu par ses membres. Les projets sont soit de grande envergure (créneau des soins de santé personnalisés, initiative sur la recherche clinique précoce, réseau de mentorat) ou de plus petite envergure, visant à faire une différence sur le terrain (répertoire des entreprises et fournisseurs, études sur la valeur économique du secteur des SVTS, maillage, etc.).

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, la participation totale aux projets et activités (sans les activités sociales sans contenu rattaché) est passée de 748 en 2011 à 1 057 en 2014, soit une hausse de 41 %. Ces nombres comprennent les membres engagés et les membres participants.

Tableau 5.2

Nombre de participations aux activités et aux projets réalisés par Montréal InVivo

Types de participation	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Projets et activités					
- Participations d'individus	228	383	293	314	1 218
- Participations d'entreprises	259	673	383	445	1 760
- Participations d'organismes	261	285	264	298	1 108
Activités sociales (sans contenu rattaché)					
- Participations d'individus	1 185	1 374	1 512	617	4 688
- Participations d'entreprises	-	-	-	-	-
- Participations d'organismes	-	-	-	-	-
TOTAL	1 933	2 715	2 452	1 674	8 774

Source : Requête à Montréal InVivo, MESI, mai 2015.

Pour Montréal InVivo, l'objectif est de maintenir un taux de participation de 60 % sur chacun de ses chantiers. Habituellement, le taux de participation oscille entre 60 et 85 %. Montréal InVivo consulte ses membres, ce qui lui permet d'améliorer leur mobilisation et de s'assurer de répondre à leurs besoins. Par exemple, le développement de la proposition d'affaires en recherche clinique précoce a mobilisé une centaine d'acteurs (membres engagés et participants).

Comme le démontre le tableau 5.3 de la page suivante, les nombres d'entreprises et d'organismes siégeant au conseil d'administration ont diminué lors de la dernière année, en 2014. Le nombre d'entreprises, auparavant stable à 15, est passé à 13, tandis que le nombre d'organismes est passé de 8 à 6. Au total, les entreprises et les organismes ont contribué 931 heures, soit une moyenne de 233 heures par année.

CHAPITRE 5

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT

Tableau 5.3

Participations au conseil d'administration de Montréal InVivo par ses membres engagés

Nombre de participations et d'heures	2011	2012	2013	2014
Entreprises				
- Nombre d'entreprises participant au CA	15	15	15	13
- Nombre d'heures de participation	129	248	105	134
Organismes				
- Nombre d'organismes participant au CA	7	7	8	6
- Nombre d'heures de participation	116	74	65	60
TOTAL de membres engagés participant au CA	22	22	23	19
TOTAL d'heures de participation	245	322	170	194

Source : Requête à Montréal InVivo, MESI, mai 2015.

Le tableau 5.4 présente les résultats en lien avec la part de revenus autonomes obtenus par Montréal InVivo 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 33 %, variant entre 28 % et 35 %, selon les années. Ces dernières années, le secrétariat de grappe a aussi mis l'accent sur le financement de projets dédiés.

Tableau 5.4

Proportion des revenus de source autonome pour le fonctionnement de Montréal InVivo

Revenus (en k\$)	2011	2012	2013	2014	TOTAL
A. Subventions MESI	96	63	120	90	369
B. Subventions SRM	100	100	100	100	400
C. Contributions du gouvernement du Canada (DEC)	73	272	128	200	673
D. Contributions de la CMM	200	200	200	200	800
E. Autres apports (entreprises, organismes, etc.)	253	252	298	312	1 115
Budget total pour le fonctionnement	722	887	846	902	3 357
Proportion des revenus de source autonome (E / Total)*100	35 %	28 %	35 %	35 %	33 %

Source : CMM, DEC, MESI, SRM et requête à Montréal InVivo, 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 (90 %) des 61 répondants aux sondages (45 entreprises et 16 organismes) juge que les projets et activités de Montréal InVivo répondent à leurs besoins, soit 46 % entièrement et 44 % en partie. Seulement 3 % des répondants jugent qu'ils ne répondent aucunement à leurs besoins.

Tableau 5.5

Niveau de réponse aux besoins par Montréal InVivo, selon la perception des répondants

Réponse aux besoins	Ent.	Org.	Total	%
Entièrement	20	8	28	46
En partie	21	6	27	44
Aucunement	2	-	2	3
Ne suit pas	2	2	4	7
TOTAL	45	16	61	100

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

CHAPITRE 5

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT

Montréal InVivo a fait réaliser un sondage par SOM en décembre 2014 auprès de ses membres, notamment à propos de la notoriété de l'organisme. Les résultats montrent que chez les membres actifs, 92 % à 81 % des répondants connaissent Montréal InVivo et la grappe des SVTS. Les objectifs et les actions stratégiques que poursuit la grappe sont jugés pertinents et prioritaires par 81 % à 92 % des membres interrogés.

ENTREPRISES DE L'ÉCOSYSTÈME⁶

À titre d'information (aucune cible n'est rattachée aux résultats suivants), des 83 entreprises qui ont répondu à la question, 42 % n'ont jamais participé à des activités de Montréal InVivo, 37 % y ont participé occasionnellement (une fois ou moins par année) et 21 % y ont participé fréquemment, soit plus d'une fois par année (Tableau 5.6).

Pour les 35 entreprises de l'écosystème qui n'ont jamais participé aux activités de Montréal InVivo pendant la période d'évaluation, la principale raison est l'absence de pertinence de ces activités pour les entreprises, selon plus du tiers (37 %). Pour 29 % des entreprises, c'est le manque de communication ou le fait qu'elles n'ont pas été invitées à participer aux activités qui en est la raison tandis que 14 % des entreprises ne connaissent pas le secrétariat et ses réalisations (Tableau 5.7).

Des 31 entreprises qui ont participé occasionnellement aux activités de Montréal InVivo pendant la période d'évaluation, 58 % affirment que ces activités ont en partie répondu à leurs besoins et 29 % 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 5.6

Fréquence de participation aux activités de Montréal InVivo par les entreprises de l'écosystème

Fréquence de participation	Nb	%
Fréquente (plus d'une fois par an)	17	21
Occasionnelle (une fois ou moins par an)	31	37
Jamais	35	42
TOTAL	83	100

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

Tableau 5.7

Principales raisons de la non-participation des entreprises de l'écosystème aux activités de Montréal InVivo

Réponse aux besoins	Nb	%
Pas pertinent	13	37
Pas invité/manque de communication	10	29
Ne connaît pas l'organisme	5	14
Manque de temps	3	9
Pas besoin	2	6
Manque de ressource	2	6
TOTAL	35	100

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

Tableau 5.8

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

Réponse aux besoins	Nb	%
Entièrement	1	3
En partie	18	58
Aucunement	9	29
Ne sait pas	3	10
TOTAL	31	100

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

⁶ 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.

CHAPITRE 5

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT

Pour les 18 entreprises avec une participation occasionnelle et dont les besoins ont été en comblés, seulement en partie, les principaux besoins qui ont été comblés par leur participation aux activités de Montréal InVivo sont le réseautage (11 mentions), le partage d'informations ou de connaissances (deux mentions) et le mentorat (une mention) (Tableau 5.9).

Tableau 5.9

Les besoins comblés par la participation occasionnelle aux activités de Montréal InVivo

Réponse aux besoins	Nb
Réseautage	11
Autre besoin	3
Partage d'infos/connaissances	2
Mentorat	1
Ne sait pas	1
TOTAL	18

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

Pour les 27 entreprises avec une participation occasionnelle 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 Montréal InVivo sont le développement des affaires ou la visibilité (trois mentions), le financement (trois mentions) ou d'autres besoins (six mentions) (Tableau 5.10).

Tableau 5.10

Les besoins non comblés par la participation occasionnelle aux activités de Montréal InVivo

Réponse aux besoins	Nb
Autre besoin	6
Financement	3
Développement des affaires/visibilité	3
Aucun besoin en particulier	3
Pertinence avec les activités de l'entreprise	2
Besoins en informations	2
Réseautage	1
Ne sait pas	7
TOTAL	27

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 Montréal InVivo est probable⁷, selon les activités ou les services.

Tableau 5.11

Nombre d'entreprises de l'écosystème dont la participation future est probable⁷, selon le type d'activité ou de service

Type d'activités/services	Nb
Organisation d'activités de réseautage et de partage d'informations stratégiques	7
Organisation de missions locales et internationales incluant des rencontres d'affaires ciblées	7
Aide à la négociation de conditions préférentielles et d'appuis gouvernementaux à des grandes rencontres d'affaires	6
Diffusion d'information pertinente et utile (infolettre, site Internet, etc.) pour les PME	6
Participation aux événements, si on les informe de leur tenue	6
Aide à la visibilité des PME en prenant un kiosque sur place à des grandes rencontres d'affaires	3

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

Note : le nombre total de répondants pour chaque question est de 17 entreprises. Seules les réponses « très probable » et « probable » sont considérées pour ce tableau.

⁷ 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.

CHAPITRE 5

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

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

- La première cible (réalisation de plusieurs projets ou activités par année) est significativement dépassée. Pendant la période d'évaluation, Montréal InVivo a réalisé 445 projets et activités, dont 275 activités de mobilisation du secteur des SVTS et 47 projets de R-D ou spéciaux. Entre 2011 et 2014, le nombre de projets et activités réalisés a augmenté de 48 %, passant de 80 à 118.
- 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 aux projets et activités réalisés par Montréal InVivo est passée de 748 en 2011 à 1 057 en 2014, soit une augmentation de 41 %.
- 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 33 %.
- La quatrième cible (correspondance aux besoins d'au moins 75 % des entreprises et des organismes engagés et participants) est significativement dépassée, car 90 % des entreprises et des organismes qui ont répondu au sondage jugent que les projets et activités de Montréal InVivo répondent à leurs besoins, soit 46 % entièrement et 44 % en partie.

CRITÈRE 2

La valeur ajoutée de Montréal InVivo pour le développement économique du Québec

LES CIBLES

Il est attendu :

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

Comme le démontre le tableau 5.12, la majorité (67 %) des répondants aux sondages (entreprises et organismes) considèrent Montréal InVivo complémentaire, dans son offre d'activités et de projets, aux autres associations et organisations du secteur des SVTS. Seulement 10 % des répondants jugent qu'il est comparable aux autres.

Tableau 5.12

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

	Ent.	Org.	Total	%
Complémentaires	29	12	41	67
Ne connais pas d'autres associations ou organisations au Québec	7	1	8	13
Comparables	5	1	6	10
Différents	3	1	4	7
Ne sait pas	1	1	2	3
TOTAL	45	16	61	100

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

CHAPITRE 5

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT

Lors de la conception d'une initiative, le secrétariat vérifie ce qui existe déjà dans le milieu afin de cibler des activités complémentaires. Chaque nouveau projet bénéficie d'une analyse stratégique. Le secrétariat offre une plateforme afin de mobiliser l'ensemble des acteurs et constituer un espace collaboratif indépendant. Les projets sont généralement réalisés en collaboration avec les organisations et les partenaires de la grappe afin d'optimiser la complémentarité et les retombées sur l'écosystème.

À la demande de son conseil d'administration, le secrétariat a fait l'analyse du positionnement des différentes organisations (Campus des technologies de santé, Centre québécois d'innovation en biotechnologies, Consortium québécois sur la découverte du médicament, Chambre de commerce du Montréal métropolitain, Montréal International, Québec International et Sherbrooke Innopole) dans l'environnement de la grappe. Ainsi, le positionnement du mandat et des modes d'action de chacun est analysé en fonction du fait que leur intervention est soit restreinte à leurs membres payants, soit ouverte à l'ensemble du secteur, en fonction de leur degré de spécialisation en sciences de la vie. Montréal InVivo est la seule organisation qui offre des services à tous ses membres tout en étant spécialisée en sciences de la vie.

Aucun des quatre bailleurs de fonds publics ne considère que les activités et les projets réalisés par Montréal InVivo sont comparables à ceux des autres associations et des autres organisations québécoises dans le secteur des SVTS. En majorité, ils les considèrent complémentaires.

Selon les bailleurs de fonds, Montréal InVivo est le seul organisme qui a pour but d'animer et de favoriser le maillage et la concertation des acteurs du secteur des SVTS au Québec afin d'accroître son développement. En ce sens, ses activités sont complémentaires aux autres intervenants. Le secrétariat de la grappe, en s'appuyant sur ses partenaires de l'écosystème des sciences de la vie, est l'instigateur d'une réflexion qui mène à la mise en œuvre de projets novateurs et spéciaux (NÉOMED, Initiative en soins de santé personnalisés, Initiative en recherche clinique précoce, etc.) contribuant à positionner la région métropolitaine comme un pôle mondialement reconnu en SVTS et attirant des chercheurs et des investissements dans ses créneaux d'excellence. La grappe joue un rôle déterminant pour fédérer les énergies et les actions de tous les acteurs et partenaires, dont les gouvernements, autour des principaux défis de l'industrie que sont l'intégration de l'innovation dans le système de santé, la consolidation des PME innovantes pour prévenir l'acquisition étrangère et la mise en place d'un environnement compétitif pour la recherche clinique.

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

- **MESI** : Montréal InVivo favorise des alliances, des partenariats ainsi que le maillage entre les différents acteurs de la grappe (entreprises, organismes de développement économique, centres de recherche et institutions d'enseignement). L'organisme réalise des activités et des projets qui visent à promouvoir et à développer le secteur des sciences de la vie. Il promeut les forces, les atouts et les opportunités du Québec afin de doter le secteur des sciences de la vie d'une image de marque à l'international et favorise l'intégration de l'innovation et son transfert en entreprise. Cette mission s'inscrit dans les objectifs du Ministère dont le secrétariat est, en quelque sorte, le prolongement des actions.
- **DEC** : soutient Montréal InVivo afin qu'il contribue à structurer et consolider le secteur des SVTS au Québec, en vue d'accroître son développement économique.
- **SRM** : le secteur des sciences de la vie est un atout pour Montréal, qui se positionne comme pôle d'excellence. Le SRM soutient les secrétariats de grappes, particulièrement Montréal InVivo, pour son fonctionnement et ses projets, car il est soucieux de soutenir les activités et les projets porteurs pour le développement et le rayonnement de Montréal.
- **CMM** : l'objectif du plan de développement économique de la CMM est de créer de la richesse, en termes de croissance du produit intérieur brut par habitant. L'innovation des grappes stimule la productivité métropolitaine, donc soutenir Montréal InVivo vise à stimuler la productivité et la richesse métropolitaine.

CHAPITRE 5

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

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

- La première cible (une majorité de répondants percevant une complémentarité de Montréal InVivo avec les autres associations du secteur et d'autres organisations) est atteinte, car 67 % des répondants (29 entreprises sur 45 et 12 organismes sur 16) considèrent Montréal InVivo complémentaire, dans son offre d'activités et de projets, aux autres associations et organisations du secteur des SVTS.
- La deuxième cible (la cohérence et des liens avérés entre la mission de Montréal InVivo et les objectifs des bailleurs de fonds) est atteinte. Les bailleurs de fonds financent Montréal InVivo pour appuyer le développement et la croissance du secteur des SVTS, en vue d'en favoriser la compétitivité et la productivité. La mission de Montréal InVivo (créer un environnement d'affaires propice à l'innovation et au développement des entreprises et organisations actives de la grappe des SVTS) est bien alignée sur les objectifs des bailleurs de fonds publics.

CRITÈRE 3

L'effet de levier de la dépense publique versée à Montréal InVivo

LES CIBLES

Il est attendu :

- Un effet de levier du financement versé par le MESI pour le fonctionnement (excluant les projets spéciaux) de Montréal InVivo 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 Montréal InVivo au moins égal à 0,33.

Le tableau 5.13 de la page suivante fait état des effets de levier du financement public pour le fonctionnement de Montréal InVivo, 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, l'effet de levier du financement du MESI est de 8,1, variant entre 6,1 et 13,1 selon les années. Les 369 k\$ provenant du MESI pour la période d'évaluation représentent 11 % du budget de fonctionnement du secrétariat.

Pour sa part, l'effet de levier du financement public total pour le fonctionnement est de 0,5, variant entre 0,4 et 0,5, selon les années. Les 2,24 M\$ qui proviennent des bailleurs de fonds pour la période d'évaluation représentent 67 % du budget de fonctionnement du secrétariat. Le financement privé du secrétariat a augmenté de 23 %, passant de 251 k\$ à 311 k\$ entre 2011 et 2014.

CHAPITRE 5

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT

Tableau 5.13

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

Sources de financement pour le fonctionnement (en k\$)	2011	2012	2013	2014	TOTAL
A. Subventions MESI	96	63	120	90	369
B. Subventions SRM	100	100	100	100	400
C. Contributions du gouvernement du Canada (DEC)	73	272	128	200	673
D. Contributions de la CMM	200	200	200	200	800
E. Apports des entreprises et des organismes	251	250	296	311	1 108
F. Autres apports	2	2	2	1	7
Budget total pour le fonctionnement	722	887	846	902	3 357
Effet de levier du financement du MESI (B+C+D+E+F) / A	6,5	13,1	6,1	9,0	8,1
Effet de levier du financement public (E+F) / (A+B+C+D)	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5

Source : Requête à Montréal InVivo, 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 Montréal InVivo 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 Montréal InVivo 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 8,1.
- La deuxième cible (un effet de levier du financement versé par les quatre bailleurs de fonds pour le fonctionnement de Montréal InVivo 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 0,49.

CHAPITRE 6

L'EFFICACITÉ DE MONTRÉAL INVIVO

L'EFFICACITÉ DE MONTRÉAL INVIVO

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

- Montréal InVivo est-il efficace?

L'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ ET DE LA PERFORMANCE DE MONTRÉAL INVIVO 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 Montréal InVivo et de ses réalisations auprès des membres de l'écosystème.

Pour la période d'évaluation, les représentants de Montréal InVivo affirment que leur plan d'action est généralement réalisé autour de 90 % annuellement. Les réalisations sont rapportées chaque année aux bailleurs de fonds publics. Plusieurs actions étant réalisées sur plus d'une année, leur progression fait l'objet d'un suivi. Par exemple, le créneau prioritaire des soins de santé personnalisés a mobilisé les ressources de la grappe entre 2010 et 2013. Chaque année, certains projets sont annoncés au plan d'action, mais conditionnellement à l'obtention de financement complémentaire. Si les partenaires ne participent pas au cofinancement, le projet est reporté ou abandonné. Si les priorités changent en cours de route, le secrétariat doit réaligner ses activités. Cependant, ces changements se produisent assez rarement et c'est pourquoi environ 90% de son plan d'action annoncé est réalisé annuellement.

Le tableau 6.1 démontre que la grande majorité (87 %) des 61 répondants aux sondages sont satisfaits à l'égard des activités et des projets réalisés par Montréal InVivo, soit 41 % qui sont très satisfaits et 46 % qui sont assez satisfaits. Une proportion de 10 % des répondants se dit insatisfait, soit 8 % qui sont peu satisfaits et 2 % qui ne sont pas satisfaits du tout.

Tableau 6.1

Niveau de satisfaction des clientèles à l'égard des activités et des projets réalisés par Montréal InVivo

Niveau de satisfaction	Ent.	Org.	Total	%
Très satisfait	20	5	25	41
Assez satisfait	21	7	28	46
Peu satisfait	2	3	5	8
Pas du tout satisfait	1	-	1	2
Ne sait pas	1	1	2	3
TOTAL	45	16	61	100

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

CHAPITRE 6

L'EFFICACITÉ DE MONTRÉAL INVIVO

Le tableau 6.2 démontre que la forte majorité des 61 répondants considèrent l'importance⁸ de Montréal InVivo pour le rayonnement et la mobilisation de leur secteur d'activité. En effet, 92 % et 90 % des répondants respectivement considèrent que Montréal InVivo est important (réponses aux sondages « très important » et « important ») pour le rayonnement et la mobilisation du secteur des SVTS. Enfin, seulement 52 % des répondants considèrent l'importance de Montréal InVivo pour le développement de leur entreprise ou de leur organisme.

Tableau 6.2

Niveau d'importance⁸ de Montréal InVivo, selon ses clientèles

Importance pour...	Nb	%
Rayonnement du secteur des sciences de la vie et des technologies de la santé	56	92
Mobilisation du secteur des sciences de la vie et des technologies de la santé	55	90
Développement de l'entreprise/organisme	32	52

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

Note : le nombre total de répondants pour chaque question est de 61. Ainsi, les pourcentages sont calculés selon cette formule : $(nb/61)*100$.

Des 101 entreprises de l'écosystème qui ont répondu au sondage, 83 ont affirmé connaître le secrétariat de grappe industrielle Montréal InVivo, ce qui lui confère, auprès des membres de l'écosystème sondés, un taux de notoriété de 83 % (Tableau 6.3).

Tableau 6.3

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

Connaissance	Nb	%
Oui	83	83
Non	18	18
TOTAL	101	100

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

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

Tableau 6.4

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

Incitatifs pour participer aux événements	Nb	%
Fournir de l'information (activités, objectifs, médias sociaux, etc.)	22	27
Améliorer la pertinence (répondre à des besoins plus précis)	14	17
Autre	8	10
Favoriser davantage le réseautage	5	6
Diminuer les coûts	3	4
Favoriser la croissance et le développement des affaires	2	2
Besoin de financement	1	1
Démontrer les retombées de la participation	1	1
Ne sait pas/rien en particulier	27	33
TOTAL	83	100

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

L'incitatif le plus mentionné, soit par 22 des 83 entreprises qui ont répondu à la question est que Montréal InVivo leur fournisse plus d'information à propos de ses activités, des objectifs qu'elles poursuivent, et pour ce faire, le secrétariat pourrait mettre à profit les différents médias sociaux ou bien réaliser des envois par courriel.

⁸ 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 MONTRÉAL INVIVO

Le deuxième incitatif le plus mentionné, par 14 répondants, est d'améliorer la pertinence des activités proposées, notamment pour répondre à des besoins plus précis.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

Les résultats obtenus par Montréal InVivo au critère 4 sont jugés satisfaisants, 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 Montréal InVivo 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, 87 % des entreprises et des organismes sont satisfaits à l'égard des activités et des projets réalisés par Montréal InVivo. Deux des trois éléments sondés en lien avec l'importance du secrétariat (mobilisation et rayonnement du secteur) sont jugés présents par au moins 90 % des entreprises et des organismes. Cependant, seulement 52 % des répondants reconnaissent l'importance et l'apport de Montréal InVivo pour le développement de leur entreprise ou de leur organisme.
- La troisième cible (taux de notoriété d'au moins 65 % de Montréal InVivo et de ses réalisations auprès des membres de l'écosystème) est significativement dépassée. En effet, 83 % des 101 entreprises de l'écosystème sondées ont affirmé connaître, au moins de nom, le secrétariat de la grappe industrielle des SVTS Montréal InVivo.

CRITÈRE 5

Les pratiques de gestion de Montréal InVivo

LES CIBLES

Il est attendu :

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

De l'avis de ses représentants, Montréal InVivo est reconnu pour la diligence de ses pratiques de gestion. Les pratiques de gestion attendues seraient toutes en place dans le secrétariat. Chaque année, l'organisme dépose un budget prévisionnel qui est suivi par le comité exécutif.

Les bailleurs de fonds confirment la présence des pratiques de gestion suivantes, au sein de Montréal InVivo : un plan d'action annuel, une planification stratégique, un suivi des résultats, un rapport annuel des activités, un rapport financier et un énoncé de règlements généraux. Cependant, il y a des interrogations quant à la présence des pratiques suivantes : la gestion des risques, une déclaration annuelle d'intérêts et un code d'éthique. La gestion des risques relèverait du conseil d'administration.

Montréal InVivo fait preuve d'une gestion administrative rigoureuse, notamment par la mise en place d'un tableau de bord qui permet à son conseil d'administration de suivre les travaux des chantiers et l'atteinte des objectifs. Cependant, pour certains bailleurs de fonds, il y aurait lieu d'améliorer la mesure du rendement des résultats pour les entreprises, notamment pour les PME.

De l'avis des bailleurs de fonds, l'utilisation par Montréal InVivo du financement versé pour couvrir ses dépenses de fonctionnement est conforme aux termes des conventions le régissant.

CHAPITRE 6

L'EFFICACITÉ DE MONTRÉAL INVIVO

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 7 % des dépenses totales de l'organisme, variant entre 6 % et 8 %, selon les années.

Tableau 6.5

Proportion des frais administratifs et de gestion dans les dépenses totales de Montréal InVivo

Postes de dépenses (en k\$)	2011	2012	2013	2014	TOTAL
A. Administration (loyer, comptabilité, télécommunications, informatique, mobilier)	94	89	97	96	376
B. Permanence du secrétariat (salaires, charges sociales, formation)	608	618	511	638	2 375
C. Développement des affaires (déplacements, rencontres, conférences)	-	22	35	11	68
D. Chantiers de travail, maillage, événements et activités	479	671	670	536	2 356
TOTAL des dépenses	1 181	1 400	1 313	1 281	5 175
Proportion des frais administratifs et de gestion (A / TOTAL)*100	8 %	6 %	7 %	8 %	7 %

Source : Requête à Montréal InVivo, MESI, mai 2015.

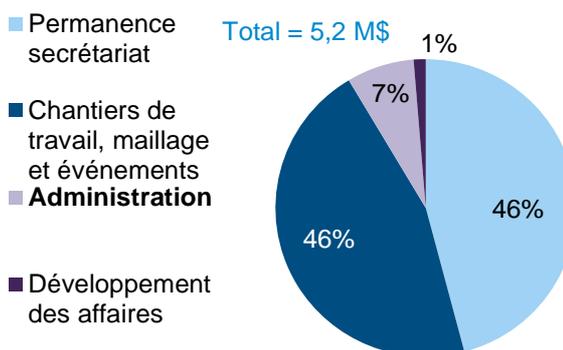
Note : Les montants présentés incluent les projets spéciaux et non uniquement le fonctionnement du secrétariat.

À titre indicatif, le graphique 6.1 présente les dépenses totales de Montréal InVivo, 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 46 %, est pour sa permanence, soit les salaires versés à ses employés, les charges sociales, leur formation, etc. et un autre 46 % sert aux chantiers de travail mis sur pied par le secrétariat. Finalement, un pourcent des dépenses est pour le développement des affaires du secrétariat.

Graphique 6.1

Répartition (en %) des dépenses de Montréal InVivo, selon les postes de dépenses



Source : Requête à Montréal InVivo, MESI, mai 2015.

À titre d'information (car aucune cible n'est rattachée à cet indicateur), le tableau 6.6 de la page suivante fait état des salariés et de la masse salariale de Montréal InVivo, lors de la période d'évaluation. Le nombre de salariés est passé de 4,7 lors des deux premières années à 5,5 pour les deux dernières. Pour la période d'évaluation, la masse salariale totale des employés du secrétariat a représenté une proportion de 46 % de ses dépenses totales, variant entre 39 % et 51 %, selon les années.

CHAPITRE 6

L'EFFICACITÉ DE MONTRÉAL INVIVO

Tableau 6.6

Nombre de salariés (en ETC) et masse salariale de Montréal InVivo 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)	4,7	4,7	5,5	5,5
Masse salariale totale (en k\$)	608	618	511	638
Dépenses totales (en k\$)	1 181	1 399	1 313	1 281
Proportion de la masse salariale sur les dépenses totales	51 %	44 %	39 %	50 %

Source : Requête à Montréal InVivo, MESI, mai 2015.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

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

- La première cible (une gouvernance diligente et efficace de Montréal InVivo 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 Montréal InVivo) est atteinte. L'utilisation par Montréal InVivo 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 Montréal InVivo) est significativement dépassée. Sur la période d'évaluation, la proportion des frais administratifs et de gestion dans les dépenses totales du secrétariat est de 7 %.

CRITÈRE 6

Le modèle d'affaires et de gouvernance de Montréal InVivo

LES CIBLES

Il est attendu :

- La présence d'une majorité des facteurs de succès dans la grappe industrielle.
- La création et le maintien, par Montréal InVivo, 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 Montréal InVivo 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, les 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.

CHAPITRE 6

L'EFFICACITÉ DE MONTRÉAL INVIVO

- La présence d'entreprises dans plusieurs maillons de la chaîne de valeur.
- La présence de sources diversifiées de financement, dont du capital de risque.
- 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 les bailleurs de fonds, les cinq facteurs de succès considérés d'une grappe industrielle sont manifestement présents dans la grappe des SVTS, 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.

Il y a une présence de sources diversifiées de financement au sein de la grappe. Montréal InVivo a notamment une entente de partenariat avec la Banque de développement du Canada (BDC). La BDC et le Fonds de solidarité FTQ sont membres de Montréal InVivo. D'ailleurs, la BDC finance Biosuccès, alors que Teralys et la FTQ sont membres et partenaires financiers. Plusieurs fonds de capitaux de risque ont aussi été levés dans les dernières années. Selon les bailleurs de fonds, tous les centres de recherche, les entreprises *leaders*, tous les maillons de la chaîne de valeur ainsi que le capital de risques sont présents et actifs au sein de la grappe. Les conditions gagnantes et les facteurs de succès y sont réunis.

Selon les représentants du secrétariat, la qualité de la recherche et celle de l'expertise sont parmi les principaux attraits de la grappe et sont reconnues sur la scène internationale. Les acteurs de la grappe peuvent compter sur la présence de différentes sources de financement, dont le capital de risque, en particulier pour le démarrage (plusieurs nouveaux fonds ont été annoncés ces deux dernières années). La chaîne d'innovation et de transfert technologique est bien organisée avec deux sociétés de valorisation dans le grand Montréal, la présence d'Amorchem pour le soutien vers le développement et de NÉOMED pour faire avancer le développement des innovations biopharmaceutiques jusqu'en phase II (démonstration de la preuve clinique).

Le tableau 6.7 démontre que selon douze des 16 organismes qui ont répondu au sondage, Montréal InVivo a travaillé en synergie avec les autres organisations du secteur et d'autres acteurs de développement économique.

Cependant, le quart des répondants (quatre) juge que Montréal InVivo n'a aucunement travaillé en synergie avec leur organisme.

Tableau 6.7

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

Niveau de synergie	Nb	%
Beaucoup	5	31
Un peu	7	44
Pas du tout	4	25
TOTAL	16	100

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 Montréal InVivo a réalisées en collaboration avec d'autres organisations et du nombre de participations de représentants de Montréal InVivo à des activités réalisées par d'autres acteurs du secteur des SVTS.

CHAPITRE 6

L'EFFICACITÉ DE MONTRÉAL INVIVO

Pour la période d'évaluation, Montréal InVivo a participé à un total de 136 activités réalisées par d'autres acteurs du secteur, pour une moyenne annuelle de près d'une vingtaine de participations et a réalisé 110 activités en collaboration avec d'autres acteurs de son secteur.

Tableau 6.8

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

Activités en collaboration, selon leur type (nb)	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Activités en collaboration					
- Activités en collaboration avec d'autres organisations	20	43	28	19	110
- Contributions à un colloque ou à une activité de Montréal InVivo	nd	nd	nd	nd	nd
Participations aux activités des autres acteurs du secteur					
- Ateliers réalisés en marge d'un événement phare d'une organisation	2	2	3	5	12
- Animations d'un panel par un représentant lors d'un événement d'une asso.	3	5	3	5	16
- Participations du PDG à un panel (conférence)	6	15	5	6	32
- Participations du PDG à un jury	1	1	1	-	3
- Autres participations à des activités réalisées par des acteurs du secteur	16	17	20	20	73
TOTAL	48	83	60	55	246

Source : Requête à Montréal InVivo, MESI, mai 2015.

Selon les représentants du secrétariat, la grappe est reconnue pour l'interaction et la synergie entre les différents sous-secteurs de la grappe (Medtech, pharma, CRO, recherche publique, TIC santé, etc.) et entre les différents types d'organisations (recherche, grande entreprise, PME et réseau de soins). La grappe se définit comme un écosystème d'innovation où les différents maillons sont interdépendants. La capacité de collaboration se manifeste par le développement de partenariats innovants. Montréal InVivo s'est allié avec Sherbrooke Innopole et Québec International pour la promotion conjointe du secteur des SVTS en dehors du Québec (Biopolis Québec). Cette alliance fait en sorte que les trois régions actives au Québec en SVTS parlent d'une seule voix et font la promotion active des atouts du Québec en SVTS lors d'activités internationales. Par exemple, cette alliance s'est concrétisée dans les années récentes par l'organisation de forums de haut calibre lors de la conférence annuelle BIO aux États-Unis (Interconnexion @ BIO) ou par des forums organisés conjointement avec le partenaire *Life Sciences Ontario* au sein du Corridor Québec-Ontario en Sciences de la vie lancé par les gouvernements du Québec et de l'Ontario en juin 2011. Montréal InVivo a aussi collaboré avec d'autres partenaires, l'association MEDEC ainsi que le consortium MEDTEQ, pour le premier recensement des fournisseurs du secteur des technologies médicales du Grand Montréal. Les partenaires souhaitent maintenant poursuivre la collaboration afin de mobiliser les acteurs et organiser un forum annuel destiné aux fournisseurs et aux entreprises des technologies médicales.

Concernant la représentativité des acteurs du secteur, de l'avis du secrétariat, ses chantiers, son conseil d'administration et ses groupes de travail sont constitués pour assurer un équilibre des forces. Le secrétariat s'assure que les sous-secteurs industriels sont présents et que les différents types d'activités sont représentés. Cette diversité alimente la réflexion avec les différents points de vue et facilite l'identification des défis et des solutions structurantes les plus appropriées pour améliorer la compétitivité de l'écosystème.

CHAPITRE 6

L'EFFICACITÉ DE MONTRÉAL INVIVO

Le conseil d'administration de Montréal InVivo est composé de 24 membres bénévoles faisant partie des décideurs clés des différents sous-secteurs de la grappe et représentent les différents collèges de la grappe (des entreprises biotechnologiques, des technologies médicales, des grandes compagnies pharmaceutiques, des CRO - *Clinical Research Organization*, des finances ou du capital de risque de la propriété intellectuelle, de l'Université de Montréal et de l'Université McGill; des centres hospitaliers universitaires du Grand Montréal, des instituts et grands organismes subventionnaires et des institutions fédérales). Le conseil discute des orientations et des projets de la grappe et entérine les travaux des chantiers.

Les bailleurs de fonds affirment que la composition du conseil d'administration et des chantiers de travail de Montréal InVivo est représentative de l'ensemble de son écosystème et que tous les membres actifs sont présents au conseil d'administration, qui représente ainsi l'ensemble de l'écosystème. Il y a un souhait de prioriser davantage la clientèle des PME dans son plan stratégique afin d'accroître leur développement.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

Les résultats obtenus par Montréal InVivo 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 significativement dépassée. Selon les bailleurs de fonds, les 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 SVTS.
- 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 cinq des 12 organismes sondés et un peu selon sept organismes.
- La troisième cible (des activités réalisées en collaboration avec d'autres organisations et une participation aux activités d'autres acteurs) est significativement dépassée. En effet, pendant la période d'évaluation, Montréal InVivo a participé à un total de 13 activités réalisées par d'autres acteurs du secteur, pour une moyenne annuelle de près d'une vingtaine de participations et a réalisé 110 activités en collaboration avec d'autres acteurs de son secteur.
- La quatrième cible (une bonne représentativité des groupes d'acteurs sur les chantiers de travail et sur le C.A.) est atteinte. En général, les groupes d'acteurs sont bien représentés sur les chantiers de travail et sur le conseil d'administration du secrétariat.

CHAPITRE 7

LES EFFETS DES ACTIVITÉS

LES EFFETS DES ACTIVITÉS DE MONTRÉAL INVIVO

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

- Les effets des activités de Montréal InVivo sont-ils probants?

L'ÉVALUATION DES EFFETS DE MONTRÉAL INVIVO 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 Montréal InVivo 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 45 entreprises qui ont répondu au sondage, quant à la contribution⁹ de Montréal InVivo pour l'atteinte de diverses retombées socio-économiques attendues pour elles.

Seulement trois des neuf éléments sondés obtiennent une majorité de répondants considérant que Montréal InVivo y a contribué.

Les contributions les plus importantes, en termes de nombre et de proportion de répondants, sont l'acquisition de nouvelles connaissances (30 répondants; 67 %), l'établissement de nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche (27 répondants; 60 %) et l'obtention de plus de visibilité médiatique (23 répondants; 51 %). Les six autres éléments sondés ne franchissent pas la barre des 50 % de répondants.

Tableau 7.1

Perceptions des entreprises sur la contribution⁹ de Montréal InVivo pour l'atteinte d'effets visés

Contribution pour...	Nb	%
Acquisition de nouvelles connaissances	30	67
Nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche	27	60
Obtention de plus de visibilité médiatique	23	51
Démarrage de nouveaux projets	21	47
Développement de nouveaux projets d'innovation	18	40
Développement de nouveaux marchés	16	36
Amélioration de la productivité	14	31
Augmentation du chiffre d'affaires	10	22
Obtention de financement pour réaliser des projets	8	18

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

Note : le nombre total de répondants pour chaque question est de 45. Ainsi, les pourcentages sont calculés selon cette formule : (nb/45)*100.

⁹ 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.

CHAPITRE 7

LES EFFETS DES ACTIVITÉS

Le tableau 7.2 contient les résultats en lien avec les perceptions des 16 organismes qui ont répondu au sondage, quant à la contribution¹⁰ de Montréal InVivo pour l'atteinte de diverses retombées socioéconomiques attendues pour eux.

Seulement deux des cinq éléments sondés obtiennent une majorité de répondants considérant que Montréal InVivo y a contribué. Les contributions les plus importantes, en termes de nombre de répondants, sont la réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités ainsi que l'établissement de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations (pour les deux, 8 répondants; 50 %). Les trois autres éléments sondés n'obtiennent pas une majorité de répondants considérant que Montréal InVivo y a contribué.

Tableau 7.2

Perceptions des organismes sur la contribution¹⁰ de Montréal InVivo pour l'atteinte d'effets visés

Contribution pour...	Nb
Réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités	8
Établissement de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations	8
Définition de nouvelles orientations ou amélioration de la gamme de services	6
Attraction de nouveaux clients ou de nouveaux contrats	4
Augmentation des investissements dans l'organisme	2

Source : Enquête organismes, MESI, avril 2015.

Note : le nombre total de répondants pour chaque question est de 16 organismes.

Selon les représentants de Montréal InVivo, plusieurs initiatives du secrétariat visent à favoriser la collaboration et le partage des connaissances entre les acteurs de la grappe afin d'améliorer la compétitivité de chacun ou favoriser les partenariats entre les acteurs. Par exemple, le Forum annuel sur les partenariats innovants organisé conjointement par Montréal InVivo et le CQDM. À cette occasion, des conférenciers internationaux renommés sont invités, provenant surtout du secteur privé. Ces conférenciers, qui ne seraient pas accessibles aux acteurs de la grappe autrement, sont guidés par la grappe ou le CQDM pour planifier une série de rencontres individuelles avant, après ou pendant le Forum avec des organisations ou des entreprises locales. Cela offre une occasion aux acteurs locaux de discuter avec ces *leaders* internationaux et de faire valoir le potentiel du Grand Montréal en SVTS.

Un autre exemple de transfert de connaissances est le Réseau de mentorat Biosuccès (opérations lancées en 2012), qui met en lien des gestionnaires-entrepreneurs d'expérience avec des jeunes entrepreneurs afin de les aider dans leurs décisions stratégiques. Finalement, Montréal InVivo et ses partenaires ont obtenu une subvention de Génome Canada pour mettre sur pied un programme de formation des chercheurs, *Best in Genomics*, sur la gestion de leur propriété intellectuelle et les activités de commercialisation.

Étant donné que la PME est le principal employeur de la grappe et que l'offre de formation continue est beaucoup moins présente et organisée qu'elle ne l'est dans d'autres secteurs industriels, le secrétariat et son partenaire Pharmabio Développement ont consulté les membres et travaillé avec les professionnels de la formation continue d'un cégep pour développer, en 2014, trois sessions de formation sur les Bonnes pratiques de fabrication (BPF). Les entreprises participantes bénéficient d'une subvention de la Commission des partenaires du marché du travail, obtenue par Pharmabio Développement qui assure la gestion de ces activités de formation continue. En 2014, 59 employés ont participé à ces formations et les entreprises se sont montrées satisfaites.

¹⁰ 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.

CHAPITRE 7

LES EFFETS DES ACTIVITÉS

Un exemple de projet d'innovation reconnu pour son caractère novateur et qui a permis une croissance de la compétitivité de la grappe est la création de l'Institut NÉOMED. Pour aider les découvertes à devenir des produits à fort potentiel commercial, Montréal InVivo a lancé, à la fin de 2011, une réflexion pour développer un modèle d'affaires visant la création d'un laboratoire de développement thérapeutique opérant selon les normes de l'industrie pharmaceutique. L'annonce de la fermeture du centre de R-D d'AstraZeneca, en février 2012, a été perçue comme une nouvelle opportunité et a permis d'accélérer les travaux. Sous le *leadership* de la grappe et du MESI, un comité de pilotage a été créé pour améliorer la coordination et la mobilisation du milieu en faveur de la concrétisation de ce projet. La création de NÉOMED et de l'Institut NÉOMED, en partenariat avec le gouvernement du Québec et les compagnies AstraZeneca Canada et Pfizer Canada, a démontré la capacité de la grappe à saisir les opportunités qui se présentent et de réaliser des projets spéciaux novateurs pour le bénéfice de l'ensemble du secteur. Plus de 160 personnes travaillent actuellement sur le site NÉOMED, au sein de 23 entreprises dont quatre provenant hors du Québec et plus de 12 entreprises sur une liste d'attente pour s'y installer. À la fin de 2014, sept projets étaient en développement, totalisant 8,5 M\$ d'investissements privés pharmaceutiques. En 2014, NÉOMED a obtenu une subvention fédérale de 12 M\$ à titre de Centre d'excellence en commercialisation de la recherche (CECR).

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

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

- La cible (présence de la majorité des effets visés sur les entreprises et les organismes qui ont participé aux activités réalisées) est partiellement atteinte. Seulement trois des neuf effets souhaités sur les entreprises sont présents selon la majorité (50 % et plus) et seulement deux des cinq effets souhaités sur les organismes sont présents selon la majorité (50 % et plus) de ceux-ci. Il est normal que les perceptions des entreprises ne soient pas si favorables en lien avec certains des éléments sondés, qui ne sont pas nécessairement partie intégrante de la mission première d'un secrétariat de grappe industrielle. Ce sont des retombées socioéconomiques indirectement associées aux effets de leurs projets et activités.
- Les contributions les plus importantes pour les entreprises sont l'acquisition de nouvelles connaissances, les nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche et l'obtention de plus de visibilité médiatique.
- Les contributions les plus importantes pour les organismes sont la réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités et l'établissement de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations.

CRITÈRE 8

Les effets des activités réalisées par Montréal InVivo 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 SVTS.
- 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 61 répondants aux sondages (45 entreprises et 16 organismes), quant à la contribution¹¹ de Montréal InVivo pour l'atteinte de diverses retombées socioéconomiques attendues pour l'écosystème québécois, dans le secteur des SVTS.

¹¹ 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.

CHAPITRE 7

LES EFFETS DES ACTIVITÉS

Les trois éléments sondés obtiennent une majorité de répondants considérant que Montréal InVivo y a contribué. En effet, 80 % des répondants considèrent que Montréal InVivo a contribué à la mobilisation des acteurs du secteur. Enfin, 64 % et 61 % des répondants, respectivement, jugent que Montréal InVivo a contribué à assurer la représentation des intérêts du secteur auprès des instances gouvernementales et à obtenir de celles-ci des résultats positifs pour le secteur.

Tableau 7.3

Perceptions des répondants sur la contribution¹¹ de Montréal InVivo pour l'atteinte d'effets visés sur l'écosystème québécois

Contribution pour...	Nb	%
Mobiliser les différents acteurs du secteur	49	80
Assurer la représentation des intérêts du secteur auprès des instances gouvernementales	39	64
Obtenir des instances gouvernementales des résultats positifs pour le secteur	37	61

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

Note : le nombre total de répondants pour chaque question est de 61. Ainsi, les pourcentages sont calculés selon cette formule : $(nb/61)*100$.

Selon ses représentants, le secrétariat a développé plusieurs initiatives et projets qui alimentent la compétitivité de l'environnement d'affaires ainsi que le niveau de visibilité et de notoriété de la grappe. Outre son rôle principal de mobilisation des acteurs et de développement de projets spéciaux, le secrétariat enrichit l'environnement d'affaires de la grappe avec différentes initiatives. Il développe des partenariats à l'intérieur et à l'extérieur de la grappe, réalise des événements et des activités de maillage, s'assure de valoriser les actifs de la grappe et présente une vitrine reconnue des organisations de la grappe, assure une présence du secteur dans les médias et alimente la réflexion des gouvernements en rédigeant des mémoires. La majorité de ses initiatives sont réalisées en partenariats. Les actions de Montréal InVivo et des membres de l'écosystème des SVTS ont d'ailleurs mené le gouvernement du Québec à organiser un Forum sur les sciences de la vie présidé par le premier ministre en juin 2012. Par ailleurs, le gouvernement du Québec a annoncé la création d'un groupe de travail sur le secteur des sciences de la vie dans le cadre du budget 2015-2016.

Selon les bailleurs de fonds, cinq des sept effets considérés de Montréal InVivo 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.
- Une augmentation de la notoriété de la grappe, au sein du monde des affaires.
- Le développement d'une image de marque de la grappe.
- L'augmentation du rayonnement de la région métropolitaine ou du Québec.
- Des partenariats établis par la grappe avec d'autres grappes ou des organisations étrangères.

Selon eux, les deux effets considérés qui seraient moins perceptibles sont « une augmentation de la visibilité de la grappe dans les médias étrangers » et « la participation d'organisations ou d'entreprises de la grappe à des événements internationaux ». Le rayonnement de la grappe sur la scène internationale demeure inconnu. Il y aurait donc lieu de mieux diffuser les différentes retombées, le cas échéant.

Toutefois, les projets spéciaux mis en place par le secrétariat ont un effet direct et mesurable sur le rayonnement et le positionnement de Montréal ainsi que sur la création de partenariats, à l'échelle du Canada et à l'étranger. Par exemple, NÉOMED attire depuis sa création de nombreux chercheurs et partenariats de recherche dont les retombées sont directement bénéfiques pour Montréal et le Québec en entier. Pour chacun des projets spéciaux mis en place, les retombées directes pour le Québec sont évaluées et recensées (des retombées directes en termes d'effets de levier et de collecte de fonds publics

CHAPITRE 7

LES EFFETS DES ACTIVITÉS

et privés, d'emplois créés, de création de *startups*, de projets de recherche, de rayonnement et de diversification des plateformes de recherche).

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 SVTS. Les résultats en lien avec cette question sont présentés dans le tableau 7.4 ci-contre.

Les besoins les plus souvent mentionnés sont ceux en lien avec le financement (huit mentions), le développement ou l'expansion des entreprises (six mentions) et les interventions gouvernementales en soutien au secteur (six mentions).

Tableau 7.4

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

Besoins en structuration	Nb	%
Financement	8	12
Développement/expansion	6	9
Intervention gouvernementale	6	9
Formation/main-d'œuvre	3	5
Marketing/commercialisation	3	5
Développement de produits	2	3
Technologies de l'information	2	3
Réseautage	1	1
Autre besoin	9	13
Ne sait pas/aucun besoin	27	40
TOTAL	67	100

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

CHAPITRE 7

LES EFFETS DES ACTIVITÉS

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. À chacune des quatre années de la période d'évaluation, environ une douzaine de projets spéciaux étaient en cours de réalisation par Montréal InVivo. Le tableau 7.5 démontre que pour ces projets, sur la période d'évaluation, l'effet de levier du financement public est de 2,8, ce qui signifie que pour chaque dollar investi dans ces projets de source publique, près de trois dollars de source privée y étaient ajoutés par des apports des entreprises et des organismes impliqués.

Tableau 7.5

Effet de levier du financement public versé à Montréal InVivo pour la réalisation de projets spéciaux

Subventions, contributions et apports (en k\$)	2011	2012	2013	2014	TOTAL
A. Subventions versées par le MESI	77	-	69	18	164
B. Subventions versées par le SRM	-	-	-	-	-
C. Contributions du gouvernement du Canada (DEC)	-	50	30	14	94
D. Contributions de la CMM	70	-	-	70	140
E. Apports des entreprises et des organismes	45	129	112	112	398
F. Autres apports	104	246	183	200	733
Budget total pour la mise sur pied de projets spéciaux	296	425	394	414	1 529
Effet de levier du financement public (E+F) / (A+B+C+D)	1,0	7,5	3,0	3,1	2,8

Source : Requête à Montréal InVivo, 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*).

Voici des exemples de projets spéciaux mis en place et de leurs retombées :

Consortium québécois sur la découverte du médicament (CQDM)

Mission :

- Financer les technologies de pointe qui permettront d'améliorer considérablement la productivité de la R-D biopharmaceutique et d'accélérer le développement de médicaments plus sûrs et plus efficaces.
- Créer un espace de collaboration entre les secteurs universitaire et privé basé sur la confiance, la créativité et le bénéfice mutuel.

Retombées :

- Depuis sa création en 2008, levée de 65 M\$ des secteurs publics et privés, dont huit des plus grandes pharmas dans le monde.
- Un effet de levier financier important pour le gouvernement et l'industrie.
- 34 projets de recherche pour un total de 31,8 M\$, dont 50 entités de recherche et un réseau de 450 chercheurs.
- Un réseau de 80 mentors scientifiques à travers le monde.
- 85 % des technologies développées sont déjà utilisées par les pharmas du CQDM.
- 33 ententes de collaboration, licences ou partenariats stratégiques avec le secteur privé.
- 294 emplois de haut niveau.
- Soutien à la création de cinq *startups*.
- Maturation de technologies transférées dans 12 PME.

CHAPITRE 7

LES EFFETS DES ACTIVITÉS

Initiative en soins de santé personnalisés (SSP)

Mission :

- Offrir une plateforme de convergence unique pour stimuler, enrichir et promouvoir les idées, les initiatives, les pratiques et les politiques qui permettront l'avènement des soins de santé personnalisés au Québec.
- Rassembler tous ceux qui s'intéressent ou qui œuvrent en soins de santé personnalisés afin de stimuler le développement de ce secteur : chercheurs académiques, cliniciens, entreprises privées (pharmaceutiques, biotechnologie, technologies de la santé, assureurs, etc.), organismes publics, associations de patients, et *leaders* d'opinion.

Retombées :

- Depuis 2010, plus de 300,9 M\$ investis dans 45 grands projets de R-D public-privé.
- Renforcement de l'expertise au Québec : succès dans huit des 17 projets financés par le concours fédéral de Génome Canada/IRSC.
- Création du Partenariat pour la médecine personnalisée en cancer (PMPC) en 2012, un projet mobilisateur de 20,5 M\$ de financement public-privé qui soutient plus de 40 emplois dans 14 PME et six centres de recherche du Québec impliqués dans les projets.
- Création de la plateforme de génomique clinique en pédiatrie.

Réseau Mentorat bioSuccès

Mission :

- Réseau provincial de mentorat pour entrepreneurs spécialisé dans le secteur des SVTS, dont le but est d'améliorer le succès des entrepreneurs en SVTS en leur offrant le support de mentors de qualité désireux de partager leur expérience d'entrepreneur ou de dirigeant à succès dans le secteur.
- Mentorat bioSuccès est affilié au Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship et agit au sein du Réseau M comme une cellule spécialisée dont le territoire est l'ensemble de la province de Québec.

Retombées :

- Depuis sa création en 2011, 27 entrepreneurs du secteur des SVTS au Québec ont été accompagnés par un des mentors du Réseau.
- 92 % de taux de satisfaction des mentorés en 2013.
- 25 mentors accrédités issus du secteur des SVTS recrutés.
- Une moyenne de 20 dyades actives d'une durée d'existence d'un à trois ans.

Institut NÉOMED

Mission :

- Nouvelle approche pour combler les écarts dans le développement du médicament et le fossé entre les innovations au stade précoce et les besoins de santé de la société.
- Fournir une expertise industrielle en découverte et développement du médicament et du financement pour amener les approches thérapeutiques prometteuses jusqu'à la preuve de concept chez l'humain, soit à un stade où les projets seront attrayants pour l'industrie biopharmaceutique ou une base pour la création d'entreprises en démarrage au Québec.

Retombées :

- Total de 160 personnes qui travaillent sur ce site actuellement, acquis à la suite de la fermeture d'AstraZeneca en 2012 (135 au moment de la fermeture).

CHAPITRE 7

LES EFFETS DES ACTIVITÉS

- Accueille 23 entreprises, dont quatre provenant hors du Québec.
- Plus de 12 entreprises sur liste d'attente pour s'y installer.
- 12 M\$ obtenu du fédéral à titre de Centre d'excellence en commercialisation de la recherche (CECR).
- Sept molécules/projets en développement. 8,5 M\$ d'investissements privés d'entreprises pharmaceutiques.

LE POINT DE VUE DES BAILLEURS DE FONDS SUR LES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES

Selon les bailleurs de fonds, les initiatives et les actions du secrétariat contribuent à générer directement et indirectement des retombées socioéconomiques en créant des conditions gagnantes qui permettent d'atteindre ces résultats. Il est actif dans la mise en place d'initiatives à potentiel de création d'emplois, comme le projet de Recherche cliniques précoces et la création de NÉOMED, une alliance public-privé dédiée à la découverte et au développement du médicament, agissant comme une structure d'accueil pour les projets prometteurs issus du milieu universitaire et des sociétés biotechnologiques. Cet organisme à but non lucratif a généré des retombées économiques pour les entreprises, notamment les PME. Certains bailleurs de fonds souhaitent que Montréal InVivo s'investisse davantage dans ce type d'initiatives afin de favoriser la création et le développement des entreprises.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

Les résultats obtenus par Montréal InVivo 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 SVTS) est atteinte. Selon 80 % des répondants aux sondages (entreprises et organismes), Montréal InVivo a contribué à mobiliser les différents acteurs du secteur des SVTS. Des majorités de 64 % et de 61 % des répondants respectivement considèrent que Montréal InVivo a contribué à assurer la représentation des intérêts du secteur auprès des instances gouvernementales et à obtenir de celles-ci des résultats positifs pour le secteur.

Selon les bailleurs de fonds, cinq des sept effets considérés de Montréal InVivo 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 significativement dépassée. À chacune des quatre années de la période d'évaluation, environ une douzaine de projets spéciaux étaient en cours de réalisation par Montréal InVivo. L'effet de levier du financement public versé pour la réalisation de ces projets est de 2,8. Le secrétariat est actif pour la mise en place d'initiatives à potentiel de création d'emplois, notamment NÉOMED et le projet de Recherche clinique précoce (RCP).

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

CHAPITRE 8

LES CONCLUSIONS

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 Montréal InVivo, par rapport aux attentes des bailleurs de fonds.

Principaux résultats de Montréal InVivo, du 1^{er} janvier 2011 au 31 décembre 2014

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

La pertinence du financement public versé	
Critère 1 : La réponse à des besoins par Montréal InVivo	
1. Réalisation de plusieurs projets et activités chaque année : sur la période d'évaluation, 445 projets et activités réalisés, dont 275 activités de mobilisation du secteur des SVTS et 47 projets de R-D ou spéciaux.	↑
2. La participation totale d'individus, d'entreprises et d'organismes aux projets et activités est passée de 748 en 2011 à 1 057 en 2014, soit une augmentation de 41 %.	↑
3. Proportion de revenus autonomes pour le fonctionnement et les activités : 33 % des revenus totaux.	✓
4. Les projets et activités réalisés par le secrétariat répondent aux besoins de 90 % des 45 entreprises et des 16 organismes qui ont répondu aux sondages.	↑
Critère 2 : La valeur ajoutée de Montréal InVivo pour le développement économique du Québec	
5. La majorité des répondants aux sondages (67 % 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.	✓
Critère 3 : L'effet de levier de la dépense publique versée à Montréal InVivo	
7. Effet de levier du financement versé par le MESI pour le fonctionnement du secrétariat : 8,1.	↑
8. Effet de levier du financement versé par les quatre bailleurs de fonds publics pour le fonctionnement : 0,49.	✓
L'efficacité de Montréal InVivo	
Critère 4 : La satisfaction de la clientèle à l'égard des activités réalisées	
9. Plan d'action réalisé à 90 %, annuellement.	↑
10. 87 % 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 SVTS) 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 52 % des répondants.	±
12. 83 % des 101 entreprises de l'écosystème sondées connaissent, au moins de nom, le secrétariat.	↑
Critère 5 : Les pratiques de gestion de Montréal InVivo	
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 : 7 %.	↑
Critère 6 : Le modèle d'affaires et de gouvernance de Montréal InVivo	
16. Les 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 SVTS.	↑
17. Le secrétariat a créé et maintenu plusieurs synergies avec les autres organisations du secteur industriel et de développement économique.	✓
18. Le secrétariat a réalisé plusieurs activités (136) en collaboration avec d'autres organisations et a participé à plusieurs activités (110) d'autres acteurs.	↑
19. Tous les groupes d'acteurs sont bien représentés sur les chantiers de travail et sur le conseil d'administration du secrétariat. Cependant, les PME y sont sous-représentées.	✓
Les effets des activités de Montréal InVivo	
Critère 7 : Les effets des activités réalisées par Montréal InVivo sur ses membres et sur les entreprises qui ont participé aux activités	
20. Trois 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'acquisition de nouvelles connaissances, les nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche et l'obtention de plus de visibilité médiatique.	±
21. Deux 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 la réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités et l'établissement de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations.	±
Critère 8 : Les effets des activités réalisées par Montréal InVivo sur l'écosystème québécois	
22. Selon 80 % des répondants aux sondages (entreprises et organismes), Montréal InVivo a contribué à mobiliser les différents acteurs du secteur des SVTS. Des majorités de 64 % et de 61 % des répondants respectivement considèrent que Montréal InVivo a contribué à assurer la représentation des intérêts du secteur auprès des instances gouvernementales et à obtenir de celles-ci des résultats positifs pour le secteur.	✓
23. À chacune des quatre années de la période d'évaluation, environ une douzaine de projets spéciaux étaient en cours de réalisation par Montréal InVivo. L'effet de levier du financement public versé pour la réalisation de ces projets est de 2,8. Le secrétariat est actif pour la mise en place d'initiatives à potentiel de création d'emplois, notamment NÉOMED et le projet de Recherche clinique précoce (RCP).	↑

8.2 LES RÉPONSES AUX QUESTIONS DU MANDAT

L'intervention gouvernementale est-elle pertinente?

Oui, l'intervention gouvernementale en soutien à Montréal InVivo est pertinente. Le secrétariat a réalisé plusieurs projets et activités (une moyenne de près de 111 projets et activités annuellement, pendant la période d'évaluation), principalement des activités de mobilisation du secteur québécois des SVTS. Signe de la pertinence de ces réalisations, la participation d'individus, d'entreprises et d'organismes (membres engagés et participants) a fortement augmenté sur la période d'évaluation. Les projets et les activités du secrétariat sont majoritairement perçus comme étant complémentaires à l'offre de services des autres associations et organisations du secteur des SVTS et sont en lien avec les objectifs poursuivis par les bailleurs de fonds publics. Le financement versé par ces derniers au secrétariat pour son fonctionnement génère de très bons effets de levier.

Dans son application, le soutien de Montréal InVivo est-il efficace?

Oui, Montréal InVivo est efficace. Le plan d'action mis en œuvre par le secrétariat satisfait une grande proportion des entreprises et des organismes qui participent aux activités et aux projets. Ils reconnaissent largement l'apport de Montréal InVivo à la mobilisation et au rayonnement du secteur des SVTS. Cependant, à peine un peu plus de la moitié reconnaissent 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 très raisonnable et tous les facteurs de succès sont présents au sein même de la grappe et dans son environnement d'affaires. Montréal InVivo a agi en synergie avec les organisations de son écosystème et les groupes d'acteurs sont représentés sur son conseil d'administration et ses chantiers de travail.

Les effets des activités de Montréal InVivo sont-ils probants?

Oui, les effets visés sont globalement probants. En majorité, les entreprises et les organismes participants reconnaissent que Montréal InVivo a des répercussions sur l'ensemble de l'écosystème des SVTS, 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. À chacune des quatre années de la période d'évaluation, environ une douzaine de projets structurants étaient en cours de réalisation par Montréal InVivo. L'effet de levier du financement public versé pour la réalisation de ces projets est de 2,8. Le secrétariat est actif pour la mise en place d'initiatives à potentiel de création d'emplois, notamment NÉOMED et le projet de Recherche clinique précoce (RCP).

Cependant, une majorité d'entreprises participantes perçoit une contribution de Montréal InVivo pour l'atteinte de seulement trois des neuf effets attendus pour elles, notamment l'acquisition de nouvelles connaissances, l'établissement de nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche et l'obtention de plus de visibilité médiatique. Également, des majorités d'organismes participants perçoivent une contribution de Montréal InVivo pour l'atteinte de seulement deux des cinq effets attendus pour eux, à savoir la réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités et l'établissement de nouvelles collaborations ou de nouveaux partenariats.

CHAPITRE 8

LES CONCLUSIONS

8.3 LA SYNTHÈSE DES CONSTATS ET LE POINTAGE

Les résultats obtenus par le secrétariat de grappe industrielle Montréal InVivo 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 qui participent aux divers projets et activités. Cependant, les effets visés sont seulement atteints en partie. Le tableau suivant présente le pointage des résultats effectué selon la méthode décrite à la section 4.2.1. Le secrétariat de grappe Montréal InVivo obtient 77 sur 100 et l'appréciation qualitative est « performance satisfaisante ».

Pointage des résultats sur 100		
Protocole d'évaluation	Pointage final pondéré (%)	
	Score	Maximum
Pertinence du financement public versé pour le fonctionnement		
Critère 1 : La réponse à des besoins par Montréal InVivo	10,69	11,66
Critère 2 : La valeur ajoutée de Montréal InVivo pour le développement économique du Québec	7,78	11,66
Critère 3 : L'effet de levier de la dépense publique versée à Montréal InVivo	9,72	11,66
<i>Sous-total pertinence (sur 35 pts)</i>	<u>28,19</u>	35,00
Efficacité de l'organisme		
Critère 4 : La satisfaction de la clientèle à l'égard des activités réalisées	11,11	13,33
Critère 5 : Les pratiques de gestion de Montréal InVivo	10,37	13,33
Critère 6 : Le modèle d'affaires et de gouvernance de Montréal InVivo	10,56	13,33
<i>Sous-total efficacité (sur 40 pts)</i>	<u>32,04</u>	40,00
Effets des activités		
Critère 7 : Les effets des activités réalisées sur les membres et sur les entreprises qui ont participé aux activités	6,25	12,50
Critère 8 : Les effets des activités réalisées par Montréal InVivo sur l'écosystème québécois, les retombées économiques et les externalités	10,41	12,50
<i>Sous-total effets (sur 25 pts)</i>	<u>16,66</u>	25,00
Total	76,89	100,00

ANNEXE 1

LES NEUF GRAPPES INDUSTRIELLES DE LA CMM

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

- Le développement international, la visibilité gouvernementale et la recherche de financement.
- Le maillage et le réseautage.
- Un outil pour se faire connaître.
- Les études environnementales.
- L'accompagnement lors d'une mission internationale.

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

- Deux événements importants ont été organisés et des conférences intéressantes.
- Le réseautage.
- La représentation des intérêts.
- Le mentorat.
- Une meilleure appréciation et compréhension des ressources locales québécoises. La facilitation du réseautage local.
- Rassemble et défend la communauté. La recherche et le développement économique. La représentation des intérêts auprès des instances gouvernementales.
- Le programme de mentorat et le réseautage.
- Le réseautage et le mentorat.
- Bien circonscrire l'industrie, le réseautage, la facilitation des discussions et la diffusion d'informations.
- Les contacts, les conférences et les ateliers.
- Le mentorat.
- Le réseautage, le maillage, l'identification de la main-d'œuvre des professionnels, des fournisseurs et des clients.
- La visibilité et la mise en place de grands projets.
- Le réseautage et la représentation auprès de la communauté d'affaires.
- La coordination des différents acteurs.
- Le repositionnement de l'entreprise, l'accès au marché et le rayonnement.
- Une meilleure compréhension de la cartographie des partenaires potentiels, la défense de crédit en R-D et le maillage.
- Le mentorat.
- Des informations générales et pertinentes sur le secteur.
- La stratégie des sciences de la vie, la politique économique pour la grappe biopharmaceutique, les partenariats et les études cliniques précoces.
- Le réseautage, les informations sur les nouveaux développements avec des groupes de recherche en interaction avec les compagnies pharmaceutiques (réseau bio est un succès).
- Le développement de la compétitivité.
- Mise en contact avec des gens d'expérience et des investisseurs.
- La recherche clinique.
- Le réseautage et les conférences.
- Les soins personnalisés : vitrine pour les sciences de la vie, communication (porte-parole, Je vois Mtl, renforcer la recherche clinique).
- Très bonnes activités de réseautage et plusieurs chantiers pertinents pour notre industrie.
- Le réseautage.
- La recherche clinique précoce.
- La mise à jour du secteur des technologies médicales. Un rôle essentiel pour l'entreprise.
- Le réseautage.
- Le mentorat, mais qui ne provient pas directement de Montréal InVivo.
- La formation.

ANNEXE 2

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES SONDAGES ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

- Le lobbyisme.
- Le mentorat.

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 Montréal InVivo?

- Les échanges avec différents partenaires et le forum pour un meilleur développement.
- Le maillage.
- Le lien avec les autres organismes.
- Le développement d'activités.
- Le chantier main-d'œuvre et relève.
- La réalité du marché et la transmission d'informations.
- L'analyse de programmes, les annonces, les documents du gouvernement, les sondages et les différents chantiers.
- Le réseautage et les informations.
- La visibilité.
- Le partenariat.
- Le réseautage et l'évaluation des besoins.
- Le développement d'affaires et le réseautage.
- Les informations.

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 Montréal InVivo?

- Pas assez d'activités pour l'accès aux traitements, pas d'accès aux marchés.
- Le réseautage, le maillage, l'identification de la main-d'œuvre des professionnels, fournisseurs et clients.
- Les activités ou forums plus spécifiques à la recherche contractuelle.
- Montréal InVivo n'est pas un organisme pour les petites compagnies.
- Ne s'applique pas à nous parce que nous sommes mentors.
- N'a pas participé encore aux activités.

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 Montréal InVivo?

- Pas assez axé sur les technologies médicales.
- Ne s'applique pas énormément à nos activités, nous travaillons plus dans le développement de la main-d'œuvre.

○ 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 Montréal InVivo sont-ils différents de ceux des autres associations et des autres organisations dans le secteur des sciences de la vie et des technologies de la santé?

- Unique en son genre.
- Le meilleur dans son domaine.
- Unique.

ANNEXE 2

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES SONDAGES ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

○ En lien avec le tableau 6.2, p.35

Montréal InVivo est-il très important, important, peu important ou pas du tout important pour...

...le rayonnement du secteur des sciences de la vie et des technologies de la santé?

Niveau d'importance	Ent.	Org.	Total	%
Très important	25	7	32	52
Important	15	9	24	40
Peu important	4	-	4	6
Pas du tout important	-	-	-	-
Ne sait pas	1	-	1	2
TOTAL	45	16	61	100

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

...la mobilisation du secteur des sciences de la vie et des technologies de la santé?

Niveau d'importance	Ent.	Org.	Total	%
Très important	26	7	33	54
Important	14	8	22	36
Peu important	4	1	5	8
Pas du tout important	1	-	1	2
Ne sait pas	-	-	-	-
TOTAL	45	16	61	100

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

...le développement de votre entreprise/organisme?

Niveau d'importance	Ent.	Org.	Total	%
Très important	5	2	7	11
Important	20	5	25	41
Peu important	14	6	20	33
Pas du tout important	3	1	4	7
Ne sait pas	3	2	5	8
TOTAL	45	16	61	100

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

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

- Réflexion sur l'implantation des innovations dans le domaine de la santé.
- Travailler sur le réseau moteur en Bio succès.
- Groupe de travail en intégration.
- Parcours d'exploration dans le secteur de la science pour de futurs emplois.
- Partenariats en communication, visibilité et partenariats pour les sondages.
- Mentorat Bio succès.
- Informations et communications.
- Médecine personnalisée.
- Réalisation d'une étude.
- Ressources humaines.
- Évaluation des besoins et carrefour emplois.
- Initiative de recherche clinique.

ANNEXE 2

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES SONDAGES ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

○ En lien avec le tableau 7.1, p.42

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

...acquérir de nouvelles connaissances?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	12	27
Moyennement	18	40
Un peu	9	20
Pas du tout	5	11
Ne sait pas	1	2
TOTAL	45	100

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

...obtenir plus de visibilité médiatique?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	11	24
Moyennement	12	27
Un peu	6	13
Pas du tout	12	27
Ne sait pas	4	9
TOTAL	45	100

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

...développer de nouveaux projets d'innovation?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	6	13
Moyennement	12	27
Un peu	8	18
Pas du tout	17	38
Ne sait pas	2	4
TOTAL	45	100

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

...améliorer la productivité?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	2	4
Moyennement	12	27
Un peu	5	11
Pas du tout	24	53
Ne sait pas	2	5
TOTAL	45	100

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

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

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	12	27
Moyennement	15	33
Un peu	5	11
Pas du tout	9	20
Ne sait pas	4	9
TOTAL	45	100

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

...démarrer de nouveaux projets?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	9	20
Moyennement	12	27
Un peu	12	27
Pas du tout	10	22
Ne sait pas	2	4
TOTAL	45	100

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

...développer de nouveaux marchés?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	3	7
Moyennement	13	29
Un peu	9	20
Pas du tout	14	31
Ne sait pas	6	13
TOTAL	45	100

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

...augmenter le chiffre d'affaires?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	1	2
Moyennement	9	20
Un peu	9	20
Pas du tout	23	51
Ne sait pas	3	7
TOTAL	45	100

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

ANNEXE 2

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES SONDAGES ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

...obtenir du financement pour réaliser des projets?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	1	2
Moyennement	7	16
Un peu	7	16
Pas du tout	25	56
Ne sait pas	5	11
TOTAL	45	100

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 Montréal InVivo a-t-elle grandement contribué, moyennement contribué, peu contribué ou pas du tout contribué à...

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

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	2	13
Moyennement	6	38
Un peu	3	18
Pas du tout	3	18
Ne sait pas	2	13
TOTAL	16	100

Source : Enquête organismes, MESI, avril 2015.

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

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	4	25
Moyennement	4	25
Un peu	5	31
Pas du tout	2	13
Ne sait pas	1	6
TOTAL	16	100

Source : Enquête organismes, MESI, avril 2015.

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

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	3	19
Moyennement	3	19
Un peu	1	6
Pas du tout	7	44
Ne sait pas	2	13
TOTAL	16	100

Source : Enquête organismes, MESI, avril 2015.

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

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	2	13
Moyennement	2	13
Un peu	3	19
Pas du tout	6	38
Ne sait pas	3	19
TOTAL	16	100

Source : Enquête organismes, MESI, avril 2015.

ANNEXE 2

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES SONDAGES ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

...une hausse des investissements dans votre organisme?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	-	-
Moyennement	2	13
Un peu	1	6
Pas du tout	9	56
Ne sait pas	4	25
TOTAL	16	100

Source : Enquête organismes, MESI, avril 2015.

○ En lien avec le tableau 7.3, p.45

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

...mobiliser les différents acteurs du secteur des sciences de la vie et des technologies de la santé?

Niveau de contribution	Ent.	Org.	Total	%
Grandement	22	6	28	46
Moyennement	13	8	21	34
Un peu	5	1	6	10
Pas du tout	3	-	3	5
Ne sait pas	2	1	3	5
TOTAL	45	16	61	100

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

...assurer la représentation des intérêts du secteur des sciences de la vie et des technologies de la santé auprès des instances gouvernementales?

Niveau de contribution	Ent.	Org.	Total	%
Grandement	24	7	31	51
Moyennement	7	1	8	13
Un peu	4	-	4	7
Pas du tout	6	4	10	16
Ne sait pas	4	4	8	13
TOTAL	45	16	61	100

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

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

Niveau de contribution	Ent.	Org.	Total	%
Grandement	16	4	20	33
Moyennement	11	6	17	28
Un peu	6	2	8	13
Pas du tout	5	2	7	11
Ne sait pas	7	2	9	15
TOTAL	45	16	61	100

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 Montréal InVivo, par exemple en lien avec sa contribution ou non pour le développement de votre entreprise/organisme?

Réponses ouvertes des entreprises

- Devrait plus travailler sur l'environnement pour l'accès aux traitements.
- Continuer leur vivacité auprès de leurs clients. C'est un bon moteur économique.
- Bon programme de mentorat, très profitable.
- Développer plus de capacité à aider à l'exportation.
- Entité qui a sa place unique. Elle a une contribution plus nécessaire que jamais à l'échelle nationale, provinciale et internationale.
- Grand support.
- Organisation nécessaire, car les autres organisations ne sont pas présentes dans ce créneau.
- Inertie mise en œuvre de profils initiés par Montréal InVivo. Nos attentes étaient plus élevées.
- Il faut que ça continue.
- Ils sont indispensables.
- Un outil nécessaire pour le secteur.
- Équipe avec un bon leadership.
- Joue un rôle utile pour le secteur.
- Est moins adapté en matière de technologies médicales.
- Bonne organisation de maillage, mais non spécialisée.
- Groupe bien organisé, bien outillé et qui se démarque par son suivi hors pair.
- Aurait avantage à se centrer sur les enjeux de l'innovation.
- Nous avons obtenu ce que nous désirions avec le réseau de contacts et des gens d'expérience.
- Montréal InVivo ne vise pas les compagnies en démarrage et les petites compagnies qui sont en développement.
- Bonne appréciation.
- Mission unique pour le secteur, très important pour le rayonnement et devrait être bonifié.
- Montréal InVivo a grandement contribué à me mettre en réseau avec des gens d'affaires du domaine des sciences de la vie.
- Il faut trouver des solutions pour que Montréal InVivo devienne aussi connu qu'Aéro Montréal.
- Très grand rôle à jouer.
- Ne joue pas vraiment de rôle au développement de notre entreprise. Il n'y a pas de développement concernant les levées de fond. Problème au niveau de leur personnel et de leur structure.
- Petite équipe disciplinée, complémentaire et visionnaire.
- Que leurs activités continuent et que leur rayonnement s'agrandisse.

Réponses ouvertes des organismes

- Son rôle associe des réflexions intéressantes et innovantes. Propose une plate-forme de développement grâce à la synergie entre les acteurs.
- Organisme bien financé, mais qui ne correspond pas à nos attentes.
- Grand dynamisme.
- Devrait en dire plus sur la démarche des projets, des dossiers et dire d'où ça vient.
- Groupe extraordinaire et près de leurs membres.
- Souhaiterait avoir Montréal InVivo pour tout le Québec.
- Organisation importante, qui joue un rôle complémentaire et qui réussit dans les dossiers importants au Québec.
- Organisation clé pour le rayonnement et la promotion du secteur.
- Ses activités sont essentielles.
- Bonne satisfaction en général.

ANNEXE 2

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES SONDAGES ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

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	4
Probable	3
Peu probable	8
Pas du tout probable	2
TOTAL	17

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

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

Probabilité	Nb
Très probable	2
Probable	5
Peu probable	8
Pas du tout probable	2
TOTAL	17

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	2
Probable	4
Peu probable	9
Pas du tout probable	2
TOTAL	17

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

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

Probabilité	Nb
Très probable	2
Probable	4
Peu probable	7
Pas du tout probable	4
TOTAL	17

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

Participation aux événements, si on les informe de leur tenue

Probabilité	Nb
Très probable	-
Probable	6
Peu probable	9
Pas du tout probable	2
TOTAL	17

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

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

Probabilité	Nb
Très probable	2
Probable	1
Peu probable	10
Pas du tout probable	4
TOTAL	17

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

○ Commentaires généraux, question de fin de sondage

Avez-vous d'autres commentaires à propos de Montréal InVivo que vous aimeriez ajouter?

- Montréal InVivo devrait inclure d'autres entreprises, entre autres les entreprises génériques.
- Excellent boulot, une organisation bien structurée. Excellente communication avec les entreprises.
- Gens de qualité.
- Il faut vraiment que Montréal InVivo se fasse mieux connaître, c'est son point faible.
- J'aimerais les connaître.
- Les penseurs et dirigeants de Montréal InVivo devraient inclure plus de gens qui représentent le domaine des technologies de la santé.
- Mission proche de Bio-Québec, la duplication est peut-être à rationaliser.

ANNEXE 2

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES SONDAGES ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

- Je ne reçois plus leurs courriels.
- Je souhaiterais avoir un rapport précis de leur implication et de leur valeur ajoutée à l'écosystème, à leurs industries. Je voudrais avoir une meilleure idée de ce qu'ils font.
- Très beau travail, mais il faudrait voir comment intégrer les autres régions du Québec, pas juste Montréal. Parfois, l'impact est plus grand quand toute la province est représentée.
- Très bon service.

ANNEXE 3

L'ÉVOLUTION DU SECTEUR DES SVTS – DONNÉES MACROÉCONOMIQUES

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

- Depuis 2010, en collaboration avec le MESI, Montréal InVivo réalise une étude sur la valeur économique du secteur des SVTS au Québec (réalisée par SECOR-KPMG). La mise à jour 2014 révèle que le nombre d'entreprises du secteur, dans la grande région de Montréal, est passé de 427 en 2012 à 471 en 2014, une augmentation de 10 %.
- Entre 2012 et 2014, les emplois privés directs du secteur sont passés de 27 000 à 30 000, une augmentation de 11 %.
- Sur la même période, les emplois privés indirects du secteur sont demeurés stables, à 14 000.

ANNEXE 4

LES ACRONYMES

Acronymes	Libellés complets
BDC	➔ Banque de développement du Canada
BPF	➔ Bonnes pratiques de fabrication
C.A.	➔ Conseil d'administration
CECR	➔ Centre d'excellence en commercialisation et en recherche
CHUM	➔ Centre hospitalier de l'Université de Montréal
CMM	➔ Communauté métropolitaine de Montréal
CQDM	➔ Consortium québécois sur la découverte du médicament
CRO	➔ <i>Clinical Research Organization</i>
CUSM	➔ Centre universitaire de santé McGill
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
FTQ	➔ Fédération des travailleurs du Québec
FIRM	➔ Fonds d'initiative et de rayonnement de la métropole
IRSC	➔ Institut de recherche en santé du Canada
ISPEMSE	➔ Industries stratégiques, projets économiques majeurs et sociétés d'État (MESI)
MAMOT	➔ Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
MEDEC	➔ Sociétés canadiennes de technologies médicales
MEDTEQ	➔ Consortium de recherche industrielle et d'innovation en technologies médicales du Québec
MESI	➔ Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
PADS	➔ Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence
PDEQ	➔ Programme de développement économique du Québec
PIB	➔ Produit intérieur brut
PME	➔ Petite et moyenne entreprise
PMPC	➔ Partenariat pour la médecine personnalisée en cancer
R-D	➔ Recherche et développement
SOM	➔ Stratégie organisation méthode
SRM	➔ Secrétariat à la région métropolitaine (MAMOT)
SSP	➔ Soins de santé personnalisés
SVTS	➔ Sciences de la vie et des technologies de la santé
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 Montréal InVivo*, Québec, avril 2013, 10 pages.

Sites Internet

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

Site Internet de Montréal InVivo : <http://www.montreal-invivo.com/>.



economie.gouv.qc.ca