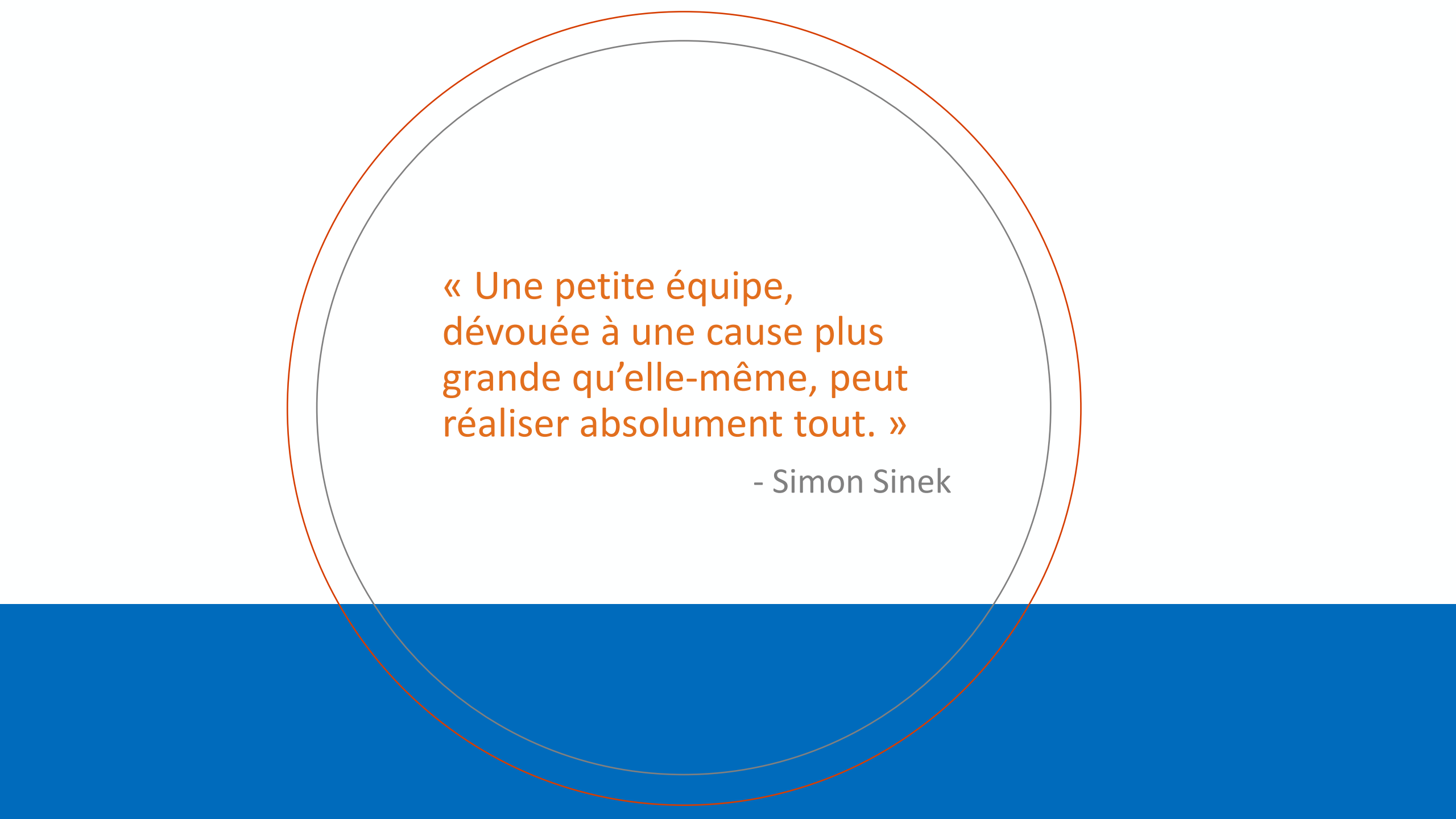




**PLAN STRATÉGIQUE**  
**2022-2024**  
*momentum*

Rapport soumis le 15 novembre 2021 par

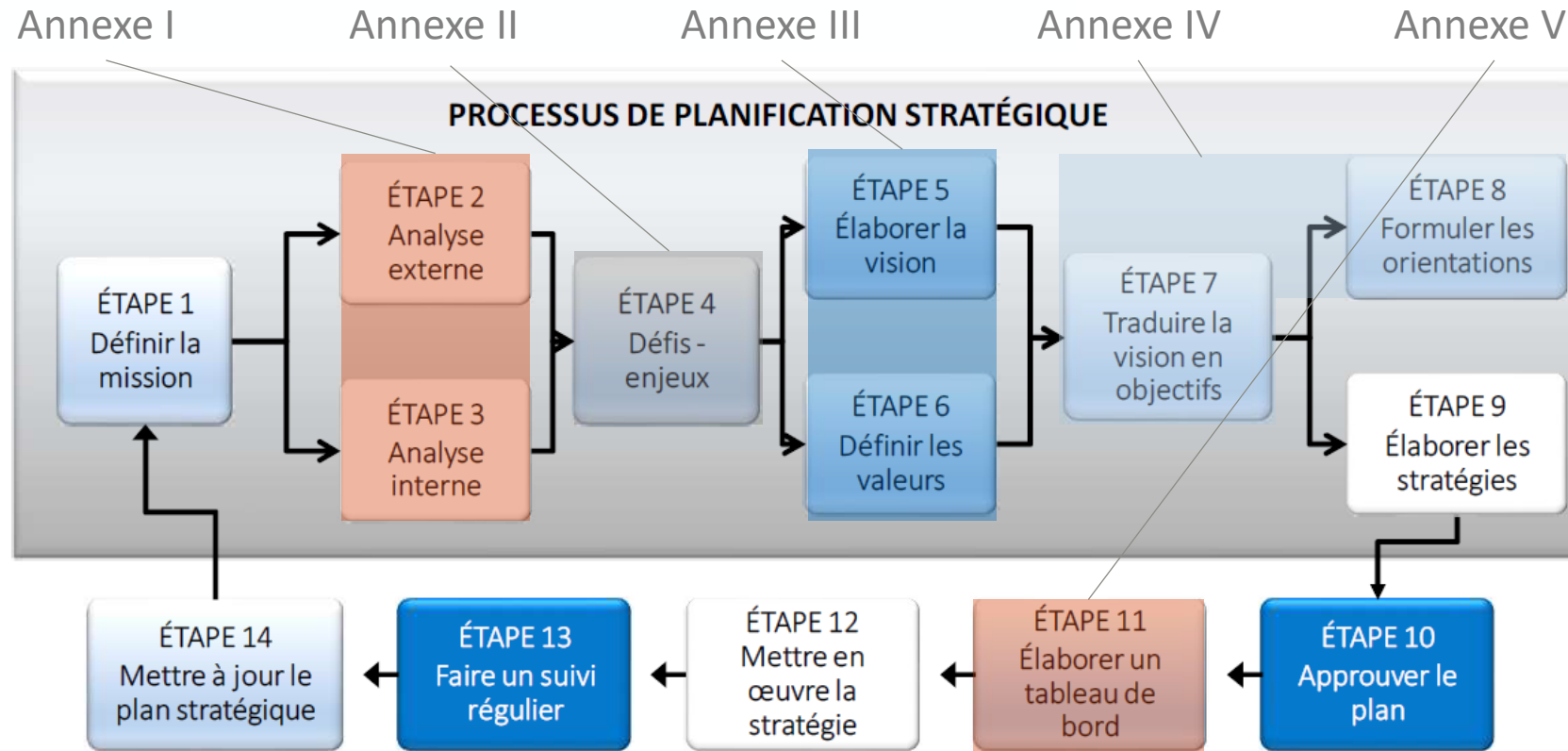




« Une petite équipe,  
dévouée à une cause plus  
grande qu'elle-même, peut  
réaliser absolument tout. »

- Simon Sinek

# UNE PLANIFICATION QUI RÉSULTE D'UN PROCESSUS PARTICIPATIF



La raison d'être de BIOQuébec

**FAIRE DU QUÉBEC UN DES  
ACTEURS CLÉS ET  
INCONTURNABLES DE  
L'INDUSTRIE DE LA  
BIOTECHNOLOGIE ET DES  
SCIENCES DE LA VIE À  
L'ÉCHELLE INTERNATIONALE.**

Des valeurs qui induisent  
une manière de faire distinctive

**LEADERSHIP D'INFLUENCE  
COLLABORATION  
PRODUCTIVITÉ  
AGILITÉ**

# LA POURSUITE DE CETTE VISION SE DÉCLINE EN QUATRE VOLETS

## 1. Renforcer le positionnement sciences de la vie santé humaine

- Axée R-D translationnelle et industrielle en santé humaine
- Ancrée au Québec, forte et solide
- Qui génère des succès attirant les acteurs des autres maillons de la chaîne en santé humaine

## 2. Favoriser les interrelations

- Catalyseur de développement et de réseautage
- Lieu de convergence de niveau exécutif
- Association misant sur l'humain et la collaboration
- Offrant un accès privilégié aux gouvernements

## 3. Défendre les intérêts communs

- Association reconnue pour son leadership d'influence
- Qui défend d'abord les intérêts communs de ses membres
- Proactive et agile dans ses prises de position stratégiques
- Partenaire de sensibilisation

## 4. Assurer la pérennité de l'OBNL

- Association autonome et indépendante
- Au développement organique pensé à court et à long terme
- Aux sources de revenus variées et en partie récurrente
- Axée sur la création de valeur pour l'organisation, ses membres et la société

## VOLETS QUI CORRESPONDENT AUX QUATRE AXES STRATÉGIQUES :

1.  
Maintenir et renforcer un **membership représentatif** de la chaîne de valeur en sciences de la vie en santé humaine.

3.  
Exercer un **leadership d'influence** reconnu par les parties prenantes et vecteur de changement.

2.  
Être un **terrain d'échange** et de **collaboration neutre** pour les dirigeant.es de niveau exécutif.

4.  
Renforcer l'autonomie, l'indépendance et la **viabilité financière** de l'OBNL pour le bien commun.

*Contrairement à un match de hockey, où il y a un gagnant et un perdant consacrés en fonction des règles convenues entre les parties, BIOQuébec évolue dans un jeu infini.*

*Les joueurs se joignent et se retirent quand bon leur semble, selon leurs intérêts et leurs ressources. Il n'y a pas de règles ni de gagnant ni de perdant. Le but du jeu est de continuer à jouer.*

# AXE 1. MEMBERSHIP REPRÉSENTATIF

## 1. Cibler les organisations en R-D translationnelle et industrielle en santé humaine

1.1. Dresser le portrait de la chaîne de santé humaine et du nombre d'org. de chaque maillon

1.1.1. Coordonner la mise à jour de l'étude de caractérisation des ORC et de la recherche clinique en 2022

1.1.2. Coordonner la mise à jour de l'étude des biotechs en 2023

1.1.3. Maintenir à jour les profils des organisations de la carte interactive chaque année

## 2. Augmenter d'une année à l'autre le nombre de membres de BIOQuébec

2.1. Maintenir un taux de pénétration minimal auprès de trois maillons-clés, soit les biotechs (85 %), les organisations de recherche contractuelle (75 %) et les entreprises en recherche clinique (30 %)

2.1.1. Faire un suivi annuel du taux de pénétration au sein de chacun de ces maillons

2.2.2. Communiquer avec les entreprises non membres pour leur (re)présenter BIOQuébec

2.2.3. Encourager le référencement en offrant un avantage à la fois à l'entreprise référente et adhérente





# AXE 2. TERRAIN D'ÉCHANGE ET DE COLLABORATION

## 1. Miser sur l'humain et la collaboration

### 1.1. Augmenter les occasions de réseautage

- 1.1.1. Organiser un minimum de deux rencontres de réseautage par an en marge des événements phares (AGA, cocktail de Noël, lunch-conférence de début d'année, souper-conférence d'automne)
- 1.1.2. Revoir l'offre de service de BIOQuébec en 2022 afin d'augmenter les occasions de mise en relation (ex.: ajouter un tournoi de golf, des cercles d'échanges, du réseautage après les café-croissants, etc.)

### 1.2 Favoriser l'implication des membres

- 1.2.1. Définir, tester et optimiser le processus de participation des membres aux projets et initiatives stratégiques
- 1.2.2. Évaluer lors d'une rencontre interne annuelle les opportunités d'amélioration de la mobilisation

### 1.3 Développer une relation personnalisée avec chaque organisation membre

- 1.3.1. Avoir au moins 1 discussion par an de vive-voix ou en personne avec chaque membre pour connaître ses enjeux, appréciations et désir d'implication
- 1.3.2. Mettre en valeur l'offre personnalisée de mise en relation gouvernementale



# AXE 2. TERRAIN D'ÉCHANGE ET DE COLLABORATION

## 2. Viser le niveau exécutif

2.1. S'assurer que les membres du conseil d'administration ont le niveau d'influence souhaité

2.1.1. Statuer, dans la mise à jour 2022 de la politique de sélection des administrateurs et administratrices par le comité gouvernance, si le choix des membres du CA doit ou non / dans quelle proportion considérer leur niveau « exécutif » au sein de leur entreprise ou organisation.

2.2 Considérer prioritairement les besoins des exécutifs au sein des organisations

2.2.1. Aligner l'offre de service de BIOQuébec aux besoins des exécutifs dans la mise à jour prévue en 2022

2.2.2. S'assurer que le contact principal de toutes les organisations membres est de niveau exécutif en continu

## 3. Être inclusive et accueillante

3.1. Accueillir au sein du réseau les acteurs des autres maillons de la chaîne en biotechnologie qui voient de la valeur dans l'offre et les succès de BIOQuébec

3.2.1. Permettre à ces organisations de devenir membre de BIOQuébec



# AXE 3. LEADERSHIP D'INFLUENCE

## 1. Maintenir une posture de leader sur les enjeux communs stratégiques

### 1.1. Être pro-active en matière de défense des intérêts communs des membres

- 1.1.1. Mettre à jour chaque année l'agenda d'influence : la liste des enjeux et le plan qui en découle
- 1.1.2. Produire une position officielle (avis, rapport, étude, synthèse exécutive) pour les enjeux retenus
- 1.1.3. Maintenir à jour la base de données des membres pouvant se prononcer sur chaque enjeu
- 1.1.4. Initier la tenue d'une rencontre thématique avec le MEI en 2022, puis aux 2 ans avec les partenaires en sciences de la vie santé humaine pour favoriser les échanges avec le gouvernement

## 2. Assurer une présence et un rayonnement continu au Québec

### 2.1. Maintenir une communication continue avec les personnes ciblées du Gouvernement et de l'appareil gouvernemental

- 2.1.1. Participer aux comités de travail, consultations auxquelles BIOQuébec est conviée
- 2.2.2. Initier des appels de discussion, transmettre des rapports, lettres, mémoires et avis
- 2.2.3. Inviter les élus, le personnel politique et administratif aux événements phares



# AXE 3. LEADERSHIP D'INFLUENCE

## 2. Assurer une présence et un rayonnement continu au Québec (suite)

### 2.2. Collaborer avec les partenaires du secteur aux initiatives porteuses en sciences de la vie

2.2.1. Participer aux comités organisateurs d'événements rassembleurs comme Effervescence

2.2.2. Co-signer des lettres, avis, mémoires alignés avec les objectifs de BIOQuébec

### 2.3. Faire rayonner BIOQuébec, ses membres et son secteur

2.3.1. Augmenter d'une année à l'autre la portée numérique de BIOQuébec (abonnés, vues, impressions)

2.3.2. Développer au moins 1 campagne d'information et de sensibilisation grand public

2.3.3. Soutenir l'initiative de rayonnement du secteur des sciences de la vie à l'étranger TCH

2.3.4. Soutenir un minimum de 2 initiatives par an favorisant le rayonnement des sciences de la vie au-delà du secteur lui-même (ex. : Gala prix de l'ADRIQ, cahier thématique l'Actualité, palmarès des 5 innovations en santé humaine de l'année, etc.)



# AXE 4. VIABILITÉ FINANCIÈRE

## 1. Réduire le risque et sécuriser

### 1.1. Favoriser le taux de rétention des membres

1.1.1. Revoir la charte des cotisations afin d'offrir l'adhésion sur 3 ans dès 2023

1.1.2. Communiquer personnellement avec chaque entreprise qui ne renouvelle pas pour évaluer les options

### 1.2. Renflouer le fond de prévoyance

1.2.1. Dégager une marge de profit annuelle minimale de 10 % dès 2022

1.2.2. Conserver une épargne d'un montant équivalent à trois mois de coûts d'opérations dès 2024

### 1.3. Réduire le risque lié à certaines concentrations de revenus

1.3.1. Faire passer la proportion des revenus issus des adhésions de 75 % à 50 % d'ici 2024

1.3.2. Aviser le comité d'audit lorsque la contribution monétaire d'une partie prenante atteint 10 % des revenus totaux annuels pour que le risque soit évalué et les actions à prendre soient identifiées dès 2022

### 1.4. Favoriser la relève et la continuité des opérations

1.4.1. Revisiter la répartition des rôles et responsabilités internes / externes

1.4.2. Élaborer un plan de relève



# AXE 4. VIABILITÉ FINANCIÈRE

## 2. Créer de la valeur pour les membres, pour BIOQuébec et pour la société

### 2.1. Offrir aux membres biotech et ORC une valeur pertinente et substantielle d'une année à l'autre

2.1.1. Soutenir le développement des entreprises (ex.: webinaires, délégations, formations, MassBio, etc.)

2.1.2. Réviser en 2022 l'offre de service de BIOQuébec à la lumière de la récente réflexion stratégique

### 2.2. Identifier de nouvelles sources de revenus (autre que commandite, événement et adhésion)

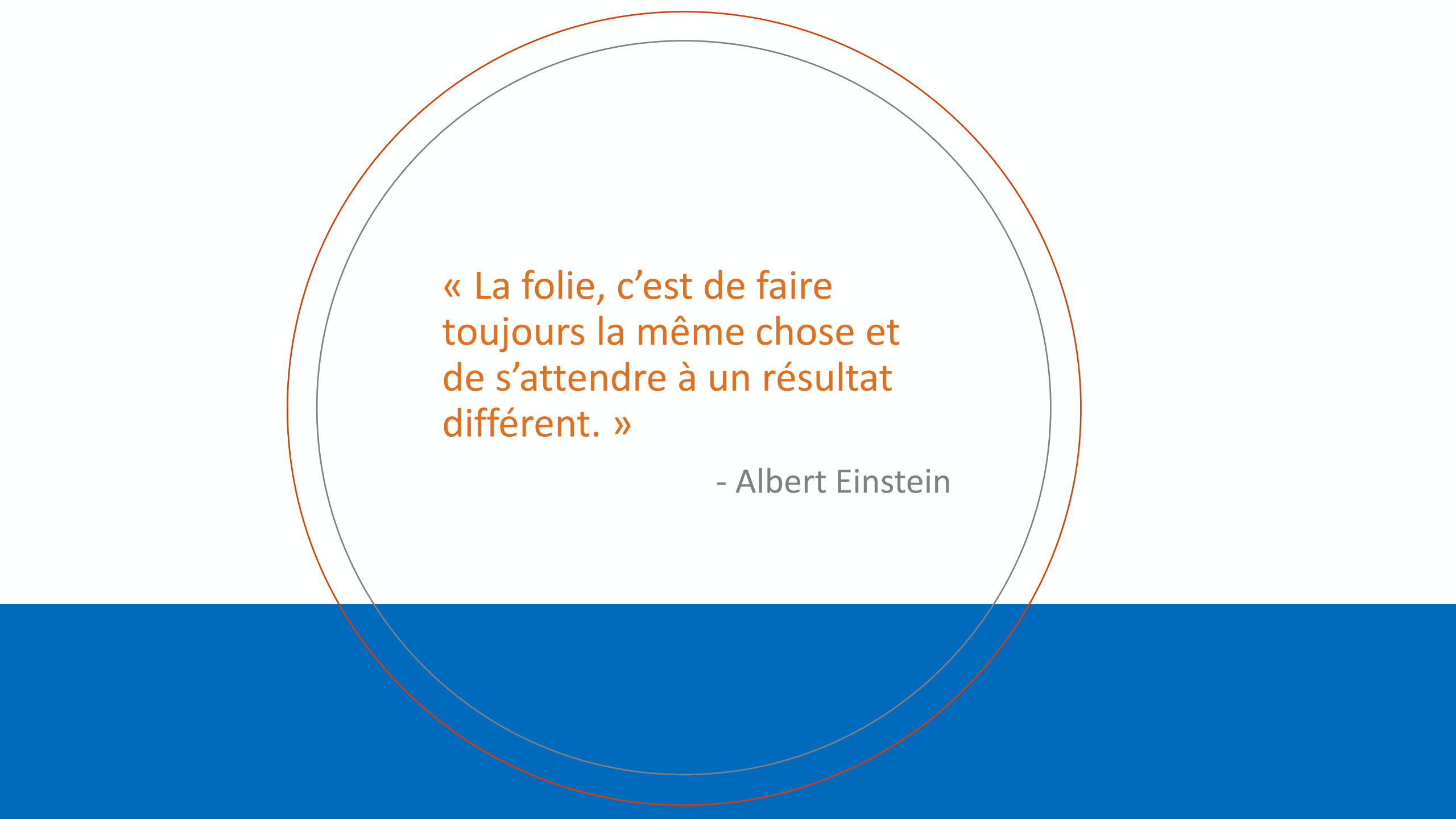
2.2.1. Réaliser une démarche de *design thinking* pour identifier un minimum de trois alternatives (modèles d'affaires, produits ou services), évaluer leur potentiel de faisabilité, en sélectionner et en implanter un.

### 2.3. Favoriser l'exercice du rôle sociétal de BIOQuébec

2.3.1. Former les membres du CA au développement durable et à la responsabilité sociétale dès 2022

2.3.2. Intégrer à la ligne éditoriale et à la programmation événementielle des contenus informatifs et inspirants sur les pratiques d'affaires durables dès 2022





« La folie, c'est de faire  
toujours la même chose et  
de s'attendre à un résultat  
différent. »

- Albert Einstein

# ANNEXES

- I. ANALYSE DE LA SITUATION
- II. DÉFIS ET ENJEUX
- III. DIRECTION ET VALEURS
- IV. OBJECTIFS ET ORIENTATIONS
- V. TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE

BIOQUÉBEC



# ANNEXE I – Analyse de la situation



# Définir la cible : diagnostic

- Forces et faiblesses internes
- Opportunités et menaces internes
- Opportunités et menaces externes

Note : cette synthèse n'est pas une analyse exhaustive. Elle a été faite à partir des travaux initiés pour la réflexion stratégique de 2020 ainsi que du plus récent sondage aux membres.

**Il a été convenu de concentrer l'essentiel des énergies sur les parties subséquentes du processus de planification stratégique.**

# Forces et faiblesses de BIOQuébec



## Forces

- Équipe agile, compétente et polyvalente qui adapte sa prestation en fonction de l'intensité et de la nature des activités.
- Organisation reconnue auprès du gouvernement du Québec et de ses partenaires.
- Fédère plus de 150 membres qui couvrent toute la chaîne d'innovation en sciences de la vie.
- Membres du conseil d'administration aux profils diversifiés et complémentaires et impliqués avec une forte proportion de femmes.
- Usage courant des nouvelles technologies tant en matière de gestion interne et de communications avec le soutien de tiers.
- Situation financière stabilisée et contrôle serré des coûts.
- Offre distinctive pour portail d'emploi, orientation communication externe, événements signatures, production de données sectorielles, relations avec organismes internationaux.

## Faiblesses

- Équipe de petite taille : bien que la situation s'améliore, chaque personne est essentielle et un départ ou une incapacité peut perturber l'ensemble.
- Le caractère distinctif de BIOQuébec, par rapport aux autres acteurs, n'est pas clair.
- Différents types de membres = variété de besoins à adresser; faible proportion de membres en région; organisations en découverte sous-représentées; propension des biotech à rester virtuelles.
- L'idéal souhaité, cet autre niveau auquel BIOQuébec aspire, reste à être défini.
- Certains outils utilisés à travers les fournisseurs ne seraient pas accessibles autrement en raison de leur prix élevé; absence de cartographie des processus.
- Prédominance des coûts fixes, faible marge de manœuvre en raison de la difficulté à prioriser les projets en regards des ressources disponibles.
- Différenciation variable sur les autres aspects qui recoupent l'offre d'organisations en concurrence indirecte.

# Opportunités et menaces de BQ



## Opportunités

- Diversification du bassin de membres via des ententes de collaboration internationales membres étudiants (universités) fabricants à contrat, medtech, etc.
- Miser sur les enjeux (diversification : santé numérique, intelligence artificielle, responsabilité sociale des organisations; spécialisation : un ou deux enjeux sur lesquels on devient la référence)
- Diversification des revenus (utilisateur-payeur, subventions, nouveaux produits, services ou activités telles que tournoi de golf, exploitation des leviers offerts par la plateforme l'Innovation au Québec, c'est dans notre ADN ainsi que par la plateforme d'emploi)

## Menaces

- Les membres font des affaires dans plusieurs hub internationaux ; ressources limitées pour activer les partenariats et en tirer pleinement la valeur.
- D'autres organisations offrent des services de substitution accessibles; le taux de pénétration actuel limite la croissance au Québec.
- Difficulté à se différencier sur les enjeux à la mode couverts par des tiers spécialisées; dépendance aux fournisseurs pour développer et documenter les enjeux de fonds dont la connaissance reste à l'externe.
- Cotisations déjà élevées; proportion élevée de petites entreprises parmi les membres dont le pouvoir d'achat est limité; concurrence élevée à travers les autres organismes existants.

# Opportunités et menaces SVTS



## Opportunités

- Les forces du Québec en SVTS par secteur et par créneau de niche sont très bien connues et la propension des organisations à collaborer et à travailler en coalition s'accroît.
- L'adoption du télétravail à grande échelle permet de réduire les contraintes géographiques pour attirer et retenir la main-d'œuvre qualifiée.
- Importance accordée à l'achat local et action gouvernementale pour adresser les risques liés aux chaînes d'approvisionnement (ex.: Médicament Québec).
- La pandémie a renforcé la considération des gouvernements envers les sciences de la vie. Possibilité de politiques favorables. Mise à jour de la stratégie SVTS du gouvernement du Québec.
- Abondance des mesures de soutien et de financement/ fonds.

## Menaces

- Les limites entre les secteurs deviennent plus floues, accroissant la segmentation et par extension, les ressources requises pour les cibler; potentiel accru de compétition entre les organisations qui desservent ces entreprises.
- L'attraction et la rétention des talents dans ces niches spécialisées constitue un défi en raison des changements démographiques; les débats liés à la langue française et aux modalités d'immigration donnent mauvaise presse au Québec en dehors de nos frontières.
- Difficulté persistante à intégrer les innovations au système de santé (accès au marché) et risques liés aux chaînes d'approvisionnement exacerbé par la pandémie.
- Malgré la bonne volonté, il y a un décalage entre le rythme gouvernemental et celui de l'industrie en plus d'une lourdeur administrative et réglementaire.
- Concentration des organisations dans le Grand Montréal Métropolitain, ce qui favorise les organismes qui desservent ce territoire.

# ANNEXE II – Défis et enjeux

# Liste des enjeux de BIOQuébec non priorités



## **Avenir stratégique**

Croissance : quelle forme prendra-t-elle pour BIOQuébec ? Volume, qualité, expansion, autre ?

Impact : quel est le rôle socio-économique et environnemental de BIOQuébec ; quel est son rôle sociétal ?

Modèle d'affaires : comment se distinguer de la compétition ? est-ce que d'autres avenues sont envisageables ?

Mesures et indicateurs : comment mesurer la progression ?

## **Pérennité**

Revenus : la part de revenus prévisibles devrait-elle augmenter ? Services multipliés, mais sont-ils rentabilisés à long terme ?

Valeur perçue : comment la maintenir dans l'après crise ? et comment l'augmenter pour les entreprises de services ?

Gouvernance : quelles sont les meilleures pratiques desquelles s'inspirer ? Comment bonifier la continuité des opérations ?

## **Offre de services**

Porte-voix | enjeux :

quelle stratégie adopter (spécialiste d'un nombre restreint d'enjeu / généraliste d'un plus grand nombre d'enjeux);

quel leadership BIOQuébec souhaite-t-elle avoir ? Quelle intensité des représentations est souhaitée ? ;

à quel niveau devrait-elle intervenir : local, provincial, national, international ; sur quels aspects ?

sur la base de quels critères sélectionner les enjeux : sectoriel, lié à un type de membre, impact de l'enjeu, etc.

Développement d'affaires |

où et comment BIOQuébec apporte-elle de la valeur en complément aux autres organisations ?

à quelle échelle : entre les membres BIOQuébec, entre membres d'autres associations, autre ?

Avantages |

est-ce que ce sont des ententes gagnant-gagnant-gagnant ?

est-ce que ces avantages sont choisis stratégiquement pour attirer / retenir un profil type ?

## **Vie associative**

Relations : quelle place ou forme prennent / devraient prendre les relations avec les membres ?

Implication / mobilisation : est-ce que l'implication pourrait participer à réduire les coûts ou augmenter les revenus ?

Niveau hiérarchique des membres : vise-t-on un niveau spécifique ou la multiplication des contacts au sein de l'entreprise ?

# ANNEXE III – Direction et valeurs





# III.1 Synthèse des valeurs de BIOQuébec

Synthèse découlant de l'atelier collaboratif du 20 juillet 2021. Les définitions suivantes ont été élaborées à partir des réponses données par les participants et des discussions qui ont suivies.

**Agilité** Vivacité dans la prise de décision et souplesse dans la mise en action pour s'adapter au contexte mouvant et tirer partie des opportunités qui se présentent.

L'agilité, c'est ...	L'agilité, ce n'est pas ...
Avoir la capacité de saisir les opportunités	Devoir saisir toutes les opportunités
Penser et agir promptement	Agir sans réfléchir
S'adapter aux changements	Agir pour agir (se disperser, s'étourdir)
Bien connaître le contexte, les enjeux, les membres	Éviter de s'engager dans la durée

**Collaboration** Engagement mutuel des *parties prenantes* à mettre en commun leur expertise, ressources et réseaux respectifs pour être et faire plus ensemble afin d'atteindre leurs objectifs communs.

La collaboration, c'est ...	La collaboration, ce n'est pas ...
Une responsabilité partagée	Être d'accord sur tout
La répartition des tâches et responsabilités	Avoir les mêmes priorités
Prendre le temps de se connaître et de s'entendre	Tout le temps (peut être ponctuel)
Un terrain neutre pour avancer ensemble	La polarisation des opinions, avis, approches
La transparence dans le dialogue	Au détriment de...
Un apport de valeur par chaque partie prenante	Être tout pour tout le monde
Des relations de confiance	Des relations ayant toutes la même valeur

*\*Les parties prenantes sont à la fois internes (membres du CA et employées) et externes (membres, fournisseurs, communauté SVTS, gouvernements, grand public, groupes d'intérêts, etc.)*

**Productivité (anciennement efficacité)** Capacité de générer des résultats, d'avoir un impact, (efficacité) tout en faisant un usage optimal des ressources disponibles (efficience).

La productivité, c'est ...	La productivité ce n'est pas ...
Des objectifs clairs et définis	Faire plus que demandé ( <i>overdeliver</i> )
Agir sur ce que l'on peut influencer ou contrôler	Prendre toute la responsabilité, car éléments hors du contrôle en contexte collaboratif
Mobiliser les bonnes ressources / bien s'entourer	Individuelle, mais collective, car chacun peut participer directement ou indirectement à l'amélioration pour le tout (notion de bien collectif)

**Leadership d'influence (anciennement leadership-pouvoir)** Capacité à mobiliser et à influencer les parties prenantes, à être un catalyseur d'action, à partir d'intentions claires et connues afin de générer un impact collectif accru.

Le leadership d'influence, c'est ...	Le leadership d'influence, ce n'est pas ...
Être proactif, être une bougie d'allumage	Être 1 <sup>er</sup> sur tous les aspects, tout le temps
Être intègre : les bottines suivent les babines	Juste du court terme : requiert de la vision
Une manière de progresser, d'atteindre des résultats	Du pelletage de nuages
Avoir une autorité morale	Autoproclamé : ça se mérite
Faire rayonner BQ, ses membres, les biotechs et SV	Un concours de popularité : pertinence requise



# III.1 Synthèse des valeurs de BIOQuébec

## Ordonnancement retenu

**Une séparation en deux catégories pour faciliter la prise de décision** Le principal défi, lorsque vient le temps de faire des choix consiste à arbitrer l'importance relative de chaque valeur. Le préciser d'emblée ici permet de clarifier cet aspect.

### Deux valeurs principales à considérer dans toutes les décisions

1. Leadership d'influence : être au clair avec la direction à prendre et agir en ce sens
2. Collaboration : on a besoin les uns des autres pour être et pour faire plus

Historiquement, BIOQuébec avait été créée pour représenter les industriels en sciences de la vie.

Contrairement à d'autres associations qui priorisent d'autres aspects, comme le service aux membres, BIOQuébec se distingue par la très grande importance accordée aux représentations gouvernementales, au fait d'être un acteur de changement. La discussion a aussi fait ressortir clairement l'importance accordée à la collaboration, une composante essentielle à l'exercice du leadership d'influence.

### Deux valeurs secondaires en appui aux deux premières

1. Productivité : atteindre les résultats en optimisant l'usage des ressources
2. Agilité : vivacité, réactivité et souplesse

Ces valeurs sont secondaires dans la mesure où s'il faut trancher, les premières seront privilégiées.

Par exemple, la DG pourra choisir de participer à des rencontres de discussions sur des enjeux secondaires parce qu'elle y est invitée par les instances décisionnelles. Bien que cela soit chronophage et non directement lié aux besoins de ses membres, donc non productif, cette présence aide et renforce le leadership d'influence de l'association.

Aussi, la collaboration avec plusieurs partenaires ou avec des partenaires plus institutionnels aura pour effet de réduire l'agilité de BIOQuébec. Prioriser la collaboration permet de clarifier la position de BIOQuébec.



## III.2 Le cercle d'or de BIOQuébec

### Ce que BIOQuébec fait, sont WHAT

Porte voix

Développement  
d'affaires

Services aux  
membres

### Comment elle le fait, son HOW qui la rend spéciale ou unique

**Leadership d'influence**  
**Collaboration**

Productivité  
Agilité

### Sa raison d'être, son WHY

**Faire du Québec un des acteurs clés et incontournables de l'industrie de la biotechnologie et des sciences de la vie à l'échelle internationale.**



## III.3 La direction à prendre

Cette étape a fait l'objet de 2 ateliers de travail avec les administrateurs et administratrices.

Du premier, qui a eu lieu le 12 août 2021, il en a découlé une synthèse dans l'aide-mémoire Processus de décision dont les grandes lignes sont reprises ci-après.

Du second, qui a eu lieu le 6 octobre 2021, il en a découlé quatre grandes directions stratégiques reprises plus loin.

### AIDE À LA DÉCISION – Processus d'évaluation des enjeux

#### Nom de l'enjeu / du projet

Brève description : qui, quoi, quand, pourquoi, comment

Critères	Évaluation		Commentaires
<b>Seuil minimal : critères obligatoires GO/NO GO</b>			
Cohérence mission	Biotech / sciences vie + santé humaine	Acteur de changement	Préciser en quoi
	Réseautage	Services aux membres	
Cohérence valeurs	Leadership d'influence	Collaboration	Préciser en quoi
	Productivité	Agilité	
Cohérence priorités	Financement et crédits	Déploiement innovation*	*ex. intégration, accès aux données, etc. Préciser sur quels aspects.
	Main-d'œuvre	Valorisation des biosciences	
	Responsabilité sociétale	Proposition de valeur BIOQc	
Caractère « commun »	≥ 50 % de l'ensemble des membres	≥ 50 % d'un des segments biotech, recherche clinique ou recherche à contrat	Préciser s'il est actualisé ou à venir; si à venir, selon quel horizon raisonnable?
Favorise le rayonnement	Membres BIOQc	BIOQuébec	Préciser de quelle manière et auprès de quelle cible.
	Secteur SVTS Investissement/dév.	Sciences de la vie Éducation / sensibilisation	



# III.3 La direction à prendre

## AIDE À LA DÉCISION – Processus d'évaluation des enjeux (suite)

Critères	Évaluation		Commentaires
<b>Critères de priorisation : matière à réflexion</b>			
Portée géographique	Québécoise	Hors Québec (CA/Intrl)	Si autre que Québec, préciser comment répond aux besoins des membres / leur offre de la valeur.
Étendue, qualité et intensité des relations	Gouv. - politique	Gouv. - admin	À qui on s'adresse ? Est-ce que permet de développer le réseau et/ou sa qualité?
	Acteurs SVTS	Gens d'affaires	
Impact vs effort	Victoire accessible Impact ↑ Ressource ↓ Issue +	Attention, risqué Impact ↑ Ressource ↑ Issue +/-	Qualifier l'impact attendu en regard des ressources requises de la part de BIOQc et du niveau de contrôle sur l'issue probable
	Amélioration continue Impact ↓ Ressource ↓ Issue +	Perte de temps Impact ↓ Ressource ↑ Issue -	
Niveau d'engagement perçu des parties pren.	Faible à moyen	Moyen à élevé	Éviter de faire cavalier seul. Est-ce qu'on a les conditions gagnantes ?
Nombre de parties prenantes impliquées par segment (nbr d'org. distinctes)	Biopharma	Gouvernement	Est-ce qu'on pourrait en impliquer d'autres ? Est-ce une relation gagnant-gagnant ? comment ?
	Recherche à contrat	Fabrication contractuelle	
	Recherche clinique	Recherche	
	Financement et CR	Services, asso, grappes, autres OBNL	
<b>Critères de faisabilité : GO, mais comment ? Optimisation des ressources</b>			
Rôle de BIOQuébec	Porteuse de dossier Lead contenu + coordination	Collaboration active Lead coordo + apport contenu	Est-ce que BIOQc agit dans ses forces ? Est-ce que le rôle est cohérent avec la priorité de l'enjeux ?
	Partenaire Signataire / soutien contenu	Facilitatrice Met en relation	
Qualification des ressources	Modèle d'affaires Prévu au budget BIOQc	Apport ciblé ponctuel Membres concernés	Quelle pérennité pour le financement? Quelle autre partie prenante pourrait contribuer, comment ?
	Apport ciblé Partenaires d'enjeu	Subvention / financement du gouvernement par projet	
Forme d'implication des parties prenantes	Financement	RH / bénévolat	Répartition équitable ? Ratio apport vs valeur obtenue juste ? Autres possibilités ?
	Contacts / réseaux	Ressources matérielles	
	Information/ savoirs	Recours à l'externe requis (\$)	
Coût d'opportunité	Plus d'impact / valeur	Impact / valeur équivalent	Est-ce possible d'avoir + d'impact et + de valeur avec ces ressources sur un autre projet / initiative ?
	Moins d'impact / valeur		



## III.3 La direction à prendre

### Les quatre directions stratégiques

#### 1. BIOQuébec, une association représentative de la chaîne de valeur SVTS en santé humaine

Association ancrée au Québec, forte et solide  
Qui donne priorité à la santé humaine  
Axée R-D translationnelle et industrielle en santé humaine  
Ses succès attirent les acteurs des autres maillons de la chaîne

#### 2. BIOQuébec, un terrain neutre où échanger et collaborer au niveau exécutif

Association misant sur l'humain et la collaboration  
Lieu de convergence de niveau exécutif  
Catalyseur de développement et de réseautage  
Offrant un accès privilégié aux gouvernements

#### 3. BIOQuébec, un leadership d'influence reconnu et vecteur de changement

Association reconnue pour son leadership d'influence  
Qui défend d'abord les intérêts communs de ses membres  
Proactive et agile dans ses prises de position stratégiques  
Partenaire de sensibilisation et d'éducation

#### 4. BIOQuébec, un OBNL autonome, indépendant et pérenne

Association autonome et indépendante  
Au développement organique pensé à court et à long terme  
Aux sources de revenus variées et en partie récurrentes  
Axée sur la création de valeur pour l'organisation, ses membres et la société

# ANNEXE IV – Objectifs et orientations

# Liste des objectifs par axe stratégique



Les objectifs suivants ont été élaborés à partir des discussions tenues lors du 3<sup>e</sup> atelier le 6 octobre 2021.

## 1. Représentative de la chaîne de valeur SVTS en santé humaine

### 1.1 Ses succès attirent les acteurs des autres maillons de la chaîne santé humaine (urgent)

Dresser un tableau complet du nombre d'organisation de chacun des maillons de la chaîne de santé humaine en 2022 (ex. : VC, incubateurs, recherche...) pour établir le taux de pénétration initial de BIOQuébec

Coordonner la mise à jour des études de caractérisation :

- ORC + recherche clinique en 2022
- biotechs en 2023

### 1.2 Axée R-D translationnelle et industrielle en santé humaine (important)

Devenir le premier membership de 75 % des nouvelles startups SV santé humaine d'ici 2023

Représenter au moins 75 % de la biotech QC santé humaine en 2023

Représenter au moins 75 % des ORC santé humaine QC en 2024

Représenter au moins 30 % de la recherche clinique québécoise santé humaine en 2024

### 1.3 Association ancrée au Québec, forte et solide (amélioration continue)

Augmenter d'année en année le nombre de membres de BQ

Maintenir un taux de renouvellement de 90 % ou plus d'une année à l'autre



# Liste des objectifs par axe stratégique



## 2. Terrain neutre où échanger et collaborer au niveau exécutif

### 2.1 Catalyseur de développement et de réseautage : urgent et important

Organiser au minimum deux rencontres de réseautage par année en marge des événements phares de BIOQuébec (cocktail d'été et de Noël).

Revoir l'offre de service de BIOQuébec en 2022 afin de faire les arbitrages nécessaires pour augmenter les occasions de réseautage (mettre en œuvre ce plan en 2023).

### 2.2 Lieu de convergence de niveau exécutif (urgent, mais moins important)

Dans la mise à jour 2022 de la politique de sélection des administrateurs et administratrices par le comité gouvernance, statuer si le choix des administrateurs et administratrices doit ou non / dans quelle proportion considérer leur niveau « exécutifs » au sein de leur entreprise ou organisation.

### 2.3 Association misant sur l'humain et la collaboration (amélioration continue)

En 2022, définir le processus favorisant la participation des membres aux projets et initiatives stratégiques incluant le partage des connaissances.

Dès 2022, obtenir la participation d'au moins 3 membres dans chaque initiative stratégique.

Chaque année, évaluer lors d'une rencontre interne les opportunités d'amélioration en termes de mobilisation et de fidélisation des membres.

S'assurer d'avoir chaque année un minimum de 1 contact personnalisé par an pour connaître ses enjeux, appréciations et désir d'implication.

### 2.4. Offrant un accès privilégié aux gouvernements (amélioration continue)

Chaque année, mettre à jour la liste des problématiques/enjeux clés que BIOQc veut mettre de l'avant ainsi que le plan qui en découle.

Initier la tenue d'une rencontre thématique avec le MEI en 2022, si les consignes sanitaires le permettent, puis aux 2 ans, avec les partenaires en sciences de la vie santé humaine pour favoriser les échanges avec le gouvernement.

Dans la révision des services prévue en 2022, prévoir la mise en valeur de l'offre personnalisée de mise en relation gouvernementale de BIOQuébec.

# Liste des objectifs par axe stratégique



## 3. Leadership d'influence reconnu et vecteur de changement pour le bien commun

### 3.1 Association reconnue pour son leadership d'influence (urgent)

BIOQuébec est invitée à toutes les discussions et initiatives majeures du secteur santé.

### 3.2 Qui défend d'abord les intérêts communs de ses membres (important, non urgent)

Dans la révision 2022 l'offre de service actuelle pour qu'elle réponde au critère du 50 % commun.

Intégrer à l'ordre du jour de toutes les rencontres du CA dès 2022 un point de suivi des indicateurs de performance propres aux actions de représentation à l'aide du tableau de bord stratégique.

Pour chacun des enjeux stratégiques communs retenus, produire une position officielle (avis, rapport, étude, synthèse exécutive, etc.) qui sera mise à jour lorsque la situation évolue.

### 3.3 Proactive et agile dans ses prises de position stratégiques (amélioration continue)

Mettre à jour chaque année la Banque de membres de référence sur les enjeux.

### 3.4 Partenaire de sensibilisation (amélioration continue)

Augmenter d'une année à l'autre la portée (nombre d'abonnés, de vues et d'impressions) des contenus numériques de BIOQuébec.

Développer et mettre en œuvre un minimum de 1 campagne d'information et de sensibilisation grand public par année qui appuie un enjeu stratégique à travers le véhicule offert par « L'innovation au Québec, c'est dans notre ADN! »

Soutenir un minimum de 2 initiatives par année favorisant le rayonnement des sciences de la vie et de ses enjeux au-delà du secteur lui-même (ex. : Gala prix de l'ADRIQ, cahier thématique l'Actualité, palmarès des 5 innovations en santé humaine de l'année, etc

# Liste des objectifs par axe stratégique



## 4. BIOQuébec, un OBNL autonome, indépendant et pérenne

### 4.1 Au développement organique pensé à court et à long terme

Dégager un profit minimum de 10 % par année et le déposer dans un fonds de prévoyance dès 2023 pour reconstituer une réserve d'urgence et autofinancer de futurs investissements à long terme.

### 4.2 Aux sources de revenus variées et en partie récurrentes

Maintenir un taux de renouvellement année après année d'au moins 90 %.

Assurer un minimum de 20 % de revenus récurrents ou engagés sur 3 ans d'ici 2023.

Faire passer la proportion de revenus issus des adhésions de **x %** à **x %** en 2024.

Évaluer en 2022 le potentiel de faisabilité d'au moins 3 modèles d'affaires, produits ou services alternatifs pour varier les sources de revenus de l'association.

### 4.3 Axée sur la création de valeur pour l'organisation, ses membres et la société

Sonder nos membres chaque année pour valider et ajuster la pertinence de l'offre de BIOQuébec.

Offrir en 2022 une formation aux membres du CA sur la responsabilité sociétale des organisations (RSO).

Initier en 2023 une réflexion sur le rôle que peut jouer BIOQuébec en matière de RSO.

### 4.4 Association autonome et indépendante (amélioration continue)

Limiter en tout temps à 5 % la contribution d'une partie prenante par rapport aux revenus totaux de BIOQuébec.

Il faudra définir la base en 2022

# ANNEXE V – Tableau de bord stratégique

Axe	SOMMAIRE STRATÉGIQUE (1 de 3) Stratégie   Tactiques   INDICATEUR DE PERFORMANCE	Valeur en 2021	CIBLE	Statut	Notes et commentaires
Axe 1. Membership représentatif	1.1. Dresser le portrait de la chaîne de santé humaine et du nombre d'org. de chaque maillon				
	1.1.1. Étude de caractérisation des ORC et de la recherche clinique NON COMPLÉTÉ / EN COURS / COMPLÉTTÉ	2016	2022		
	1.1.2. Étude des biotechs NON COMPLÉTÉ / EN COURS / COMPLÉTTÉ	2016	2023		
	1.1.3. Mise à jour des profils des organisations de la carte interactive (EN POURCENTS)	n/a	100 %		
	2.1. Maintenir un taux de pénétration minimal auprès de trois maillons-clés				
	2.1.1. Suivi annuel du taux de pénétration au sein de chacun de ces maillons TAUX DE PÉNÉTRATION PAR SEGMENT EN POURCENTS	88 % 123 % n/a	85 % biotech 75 % ORC 30 % Rech. clinique		
	2.2.2. Sollicitation de nouveaux membres (NOMBRE PAR AN)	n/a	10		
	2.2.3. Offre pour référencement (NOMBRE DE MEMBRES RÉFÉRENCÉS PAR AN)	n/a	3		
Axe 2. Terrain d'échange et de collaboration	1.1. Augmenter les occasions de réseautage				
	1.1.1. Min. de deux rencontres de réseautage par an en marge des événements phares NOMBRE DE RENCONTRES DE RÉSEAUTAGE PAR AN	2	Minimum 2		
	1.1.2. Révision de l'offre de service pour augmenter les occasions de réseautage NON COMPLÉTÉ / EN COURS / COMPLÉTÉ	n/a	2022		
	1.2. Favoriser l'implication des membres				
	1.2.1. Processus de participation des membres aux projets et initiatives stratégiques STATUT DU PROCESSUS : NON COMPLÉTÉ / EN COURS / COMPLÉTÉ NOMBRE DE COLLABORATIONS STRATÉGIQUE INCLUANT AU MOINS 3 MEMBRES	n/a	2023 3		
	1.2.2. Évaluation annuelle des opportunités d'amélioration de la mobilisation NON COMPLÉTÉ / EN COURS / COMPLÉTÉ	n/a	1 x/an		
	1.3. Développer une relation personnalisée avec chaque organisation membre				
	1.3.1. Contact personnalisé et individualisé annuel POURCENTAGE DE CONTACT PERSONNALISÉ RÉALISÉ	n/a	100 % / an		
	1.3.2. Mise en valeur de l'offre de mise en relation gouvernementale NON COMPLÉTÉ / EN COURS / COMPLÉTÉ		Intégré au Guide membres+site web		
	2.1. S'assurer que les membres du conseil d'administration ont le niveau d'influence souhaité				
2.1.1. Discussion lors de la mise à jour de la politique de sélection des membres du CA NON COMPLÉTÉ / EN COURS / COMPLÉTÉ	n/a	2022			

Axe	SOMMAIRE STRATÉGIQUE (2 de 3) Stratégie   Tactiques   INDICATEUR DE PERFORMANCE	Valeur en 2021	CIBLE	Statut	Notes et commentaires
Axe 2. Terrain (SUITE)	2.2. Considérer prioritairement les besoins des exécutifs au sein des organisations				
	2.2.1. Offre de service alignée aux besoins des exécutifs NON COMPLÉTÉ / EN COURS / COMPLÉTÉ	n/a	2022		
	2.2.2. Contact principal de niveau exécutif pour toutes les organisations membres POURCENTAGE DES PROFILS AYANT UN CONTACT PRINCIPAL NIVEAU EXÉCUTIF EN %	83,63 %	100 %		
	3.1. Accueillir les acteurs des autres maillons de la chaîne de valeur en santé humaine				
	3.1.1. Existence d'un type d'adhésion leur permettant d'être membre	OUI	OUI		
Axe 3. Leadership d'influence	1.1. Être pro-active en matière de défense des intérêts communs des membres NON COMPLÉTÉ / EN COURS / COMPLÉTÉ				
	1.1.1. Mise à jour de l'agenda d'influence : liste des enjeux et plan	n/a	1 x/an		
	1.1.2. Position officielle développée pour chaque enjeu retenu NOMBRE D'ENJEUX NOMBRE D'ARGUMENTAIRE DÉVELOPPÉ : NON COMPLÉTÉ / EN COURS / COMPLÉTÉ	5 n/a	5 max		
	1.1.3. Mise à jour de la base de données des membres pouvant se prononcer	n/a			
	1.1.4. Rencontre thématique avec le MEI aux 2 ans	2020	2022		
	2.1. Maintenir la communication avec les personnes ciblées du Gouv. et de l'appareil gouv.				
	2.1.2. Participation aux comités de travail et consultations NOMBRE DE COMITÉS DE TRAVAIL / DE COMITÉS	n/a	n/a		
	2.1.2. Envoi des rapports d'études, lettres, avis, mémoires, etc. (NOMBRE)	12 lettres 5 mémoires 1 rapport	n/a		
	2.1.3. Invitation des élus et du personnel politiques et administratifs aux événements	n/a			
	2.2. Collaborer avec les partenaires du secteur aux initiatives porteuses en SV				
	2.2.1. Participation aux comités organisateurs d'événements rassembleurs	1	n/a		
	2.2.2. Co-signature des lettres, avis, mémoires alignés avec nos objectifs				
	2.3. Faire rayonner BIOQuébec, ses membres et son secteur				
	2.3.1. Augmentation continue de la portée numérique NOMBRE D'IMPRESSION ESTIMÉ TOTAL ANNUEL NOMBRE D'ABONNÉ-E-S CUMULÉ	+279k 3684	+ > 279 K + > 3684		
	2.3.2. Campagne d'information et de sensibilisation grand public	n/a	1 / 3 ans		
2.3.3. Soutien au Réseau des partenaires en SVTS et à son initiative TCH	OUI	OUI			

Axe	SOMMAIRE STRATÉGIQUE (3 de 3) Stratégie   Tactiques   INDICATEUR DE PERFORMANCE	Valeur en 2021	CIBLE	Statut	Commentaires
Axe 3.	2.3. Faire rayonner BIOQuébec, ses membres et son secteur (SUITE)				
	2.3.4. Soutien d'initiatives de rayonnement hors secteur sciences de la vie (NOMBRE)	2	min. 2 / an		
Axe 4. Viabilité financière	1.1. Favoriser le taux de rétention des membres				
	1.1.1. Revoir la charte d'adhésion pour offrir une option sur 3 ans NON COMPLÉTÉ / EN COURS / COMPLÉTÉ PROPORTION DES MEMBRES AYANT OPTÉ POUR CETTE ADHÉSION EN POURCENT	< 1 %	2023 20 % dès 2024		
	1.1.2. Communication personnelle avec chaque entreprise qui ne renouvelle pas TAUX DE RÉTENTION DES MEMBRES (EN POURCENT) TAUX DE RÉTENTION DES INCUBÉS LORSQU'ILS SORTENT DE L'INCUBATEUR	88 % n/a	90 % 80 %		
	1.2. Renflouer le fond de prévoyance				
	1.2.1. Prévision d'une marge de profit suffisante (EN POURCENT)	9,8 %	10 %		
	1.2.2. Montant d'épargne en prévision des coups durs (EN DOLLARS)	n/a	3 mois d'opérations		
	1.3. Réduire le risque lié à certaines concentrations de revenus				
	1.3.1. Réduction de la part des revenus d'adhésion (EN POURCENT)	75 %	50 % en 2024		
	1.3.2. Évaluation du risque quand la contribution d'une partie < 10 % (EN NOMBRE)	n/a	n/a		
	1.4. Favoriser la relève et la continuité des opérations (NON COMPLÉTÉ / EN COURS / COMPLÉTÉ)				
	1.4.1. Révision de la répartition des rôles et responsabilités internes / externes	n/a	2022		
	1.4.2. Plan de relève	n/a	2023		
	2.1. Offrir aux membres biotech et ORC une valeur pertinente et substantielle				
	2.1.1. Soutien au développement des entreprises (mesuré lors d'un sondage annuel) TAUX DE SATISFACTION DES MEMBRES QUANT À LA PERTINENCE (EN POURCENT)	93 % en 2020	90 % et +		
	2.1.2. Révision de l'offre de service à la lumière de la récente réflexion stratégique (NON COMPLÉTÉ / EN COURS / COMPLÉTÉ)	n/a	2022		
	2.2. Identifier de nouvelles sources de revenus (PAS commandite, événement et adhésion)				
2.2.1. <i>Design Thinking</i> , exploration de 3 options et sélection et implantation de 1 d'elles NON COMPLÉTÉ / EN COURS / COMPLÉTÉ		2022-2024			
2.3. Favoriser l'exercice du rôle sociétal de BIOQuébec (NON COMPLÉTÉ / EN COURS / COMPLÉTÉ)					
2.3.1. Formation du CA au développement durable et à la responsabilité sociétale	n/a	2022			
2.3.2. Bonification de la ligne éditoriale : information sur le DD et la RSE + exemples	n/a	2022			