

Notes d'allocution de Jacques St-Laurent  
Chambre de commerce du Montréal métropolitain  
2 juin 2006

PRÉSENTATION POWERPOINT (1,90 Mo)

*Distingués invités (Maire De Montréal)*

*Membres de la table d'honneur*

*Chers collègues du secteur aérospatial*

*Chers amis de la communauté des affaires*

Bonjour et merci de votre présence ce midi.

Présence nombreuse en effet que je m'explique de la façon suivante : beaucoup d'entre vous du secteur aérospatial savent que toute une équipe planche sur la mise en marche de cette grappe et évidemment, vous voulez en savoir plus. Beaucoup d'entre vous de la communauté d'affaire ont le sentiment que la démarche entreprise par le milieu de l'aérospatiale s'applique peut-être à votre secteur et vous désirez, vous aussi en savoir plus. Mais en général, je crois que beaucoup d'entre vous savez, ou sentez, que nous vivons un moment important (ou du moins, intéressant) en terme de développement économique et vous voulez y participer.

L'objectif de mon allocution aujourd'hui est donc de partager avec vous, tout simplement, ce qu'est une grappe, pourquoi et comment on l'anime et plus spécifiquement de vous informer des résultats de cette démarche du secteur aérospatial visant la création d'une grappe structurée.

C'est donc avec grand plaisir que j'ai accepté ce midi l'invitation de la Chambre. Je tiens d'ailleurs à remercier la Présidente ainsi que les membres de la Chambre de me procurer l'opportunité de cette prestigieuse tribune pour partager avec la communauté des affaires ces développements au niveau du secteur aérospatial.

I am profoundly convinced that what we have achieved in terms of setting up the aerospace cluster will yield important results for the economies of Montreal and of Quebec. I thank you for all for being here today.

Ce midi, je ne vous parlerai pas d'hélicoptères ou des projets stimulants et de la croissance que vit l'entreprise que j'ai l'honneur et le grand plaisir de diriger, Bell Helicopter Textron Canada. Une entreprise qui célèbre cet automne son 20<sup>ième</sup> anniversaire en sol québécois. Ainsi donc, je porte aujourd'hui le chapeau de président du conseil provisoire de la grappe aérospatiale du Montréal métropolitain.

Comme vous le savez peut-être, le 15 mai dernier, nous annonçons en présence de messieurs les ministres Raymond Bachand et Jean-Pierre Blackburn et du maire de Montréal et président de la CMM, M. Gérald Tremblay, la décision des acteurs du secteur aérospatial de se doter d'un nouveau mécanisme de gouvernance pour notre secteur d'activités.

Specifically, the media event of 15th May was to announce, first, the creation and the launch of the Aerospace Cluster of metropolitan Montreal, a structured and managed cluster.

(Acétate #2 – mission)

**En deuxième lieu, l'annonce du 15 mai** visait, pour exercer le rôle d'animation et de mobilisation, la mise sur pied prochaine d'un Secrétariat qui « aura prioritairement pour mission de rassembler tous les acteurs du secteur aérospatial montréalais et québécois autour d'objectifs communs et d'actions concertées. Ces actions viseront à optimiser la compétitivité, la croissance et le rayonnement de la grappe de l'aérospatiale »

Les commentaires et les questions qui vous brûlent les lèvres sont possiblement :

Pas encore une nouvelle structure ! En avons-nous besoin ?

N'y avait-t-il pas déjà une grappe de l'aérospatiale à Montréal ? Et dans le fond, c'est quoi une grappe?

(Acétate #3 – Qu'est ce qu'une grappe)

Les grappes sont à la base des concentrations géographiques d'entreprises et d'institutions inter-reliées dans un secteur donné. Ces entreprises sont généralement soutenues par un réseau d'institutions et d'associations et profitent de l'appui des gouvernements et des autorités régionales et locales. (***En France, on parlerait davantage de pôles de compétitivité plutôt que de recourir à la notion de grappes ou de filières industrielles mais, essentiellement, on parle ici de la même réalité.***)

Based on this simple definition of a sectorial cluster, it is clear that we already have in metropolitan Montreal an aerospace cluster. Allow me then to broad brush over the various statistics that demonstrate the significance and impact of the aerospace sector on our economy.

(Acétate #4 – pyramide)

L'industrie aérospatiale québécoise se compose de 4 maîtres-d'œuvre, de 15 équipementiers, intégrateurs et centres de réparation et d'entretien majeurs et de plus de 240 entreprises de produits & services divers ainsi que de sous-traitance.

(Acétate #5 – associations)

Le secteur compte sur la participation d'un réseau performant d'organismes et associations spécialisés.

Pensons notamment à l'AQA (l'Association Aérospatiale du Québec) qui regroupe, réseaute et supporte les PME du secteur), le CAMAQ (Comité sectoriel de la main-d'œuvre aérospatiale du Québec), qui tenait la fin de semaine dernière à l'aéroport Montréal-Mirabel le 1<sup>er</sup> Salon des Carrières en aérospatiale. (félicitations À Serge Tremblay, PDG du CAMAQ et à son équipe pour une réussite exceptionnelle – plus de 12,000 visiteurs en 2 jours !).

S'ajoute à ces composantes un important réseau d'institutions d'enseignement professionnel, collégial et universitaire ainsi que de de recherche – un réseau qui fait l'envie du monde entier. Soulignons de plus l'importance du rôle assumé par le CRIAQ (Consortium de recherche et d'innovation en aérospatiale du Québec), qui innove constamment, non seulement en termes de recherche mais aussi au niveau du processus de collaboration entre les entreprises et les institutions de recherche et d'enseignement.

(Acétate #6 – chiffres)

En chiffres, notre industrie aérospatiale, c'est :

- *Plus de 37,000 emplois au Québec avec 95% des effectifs dans le Montréal métropolitain. C'est 11,1 milliards \$ en revenus.*
- *Le Québec se classe 6<sup>e</sup> au monde au niveau des ventes en aérospatiale derrière les États-Unis, la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne et le Japon.*
- *Quebec represents 60% of the canadian aerospace revenue and 50% of the total canadian aerospace employment.*
- *70% of total canadian aerospace research and development is conducted in Quebec.*
- *Plus de 80 % de la production québécoise est exportée. L'industrie aérospatiale occupe le premier rang des exportations québécoises.*

Encore une fois, il est donc clair, que si on se base sur la définition de grappe sectorielle, nous avons, et ceci depuis longtemps une grappe aérospatiale du Montréal métropolitain.

Alors, que manquait-il ? La réponse réside dans cette autre définition fondamentale.

(Acétate #7 – grappe structurée)

Une grappe structurée, c'est une grappe qui se dote d'une structure de gouvernance et qui réunit l'ensemble de ses acteurs autour d'une même table pour développer une action planifiée et concertée sur des enjeux stratégiques. Nous avons déjà une grappe aérospatiale du Montréal métropolitain, mais celle-ci n'était pas structurée.

Mais il doit y avoir un avantage à se structurer, sinon pourquoi le faire ?

(Acétate # 8 – pourquoi)

Parce que ce qui distingue une grappe structurée d'une grappe qui ne l'est pas, c'est qu'elle peut répondre plus efficacement et plus rapidement à ses enjeux stratégiques. Efficacité et vitesse se traduisent évidemment en avantage concurrentiel, vous le savez tous.

The various constituents of a sectorial cluster aim to find solutions to the many strategic issues they face. And this takes time when every



facet of the cluster works independently. Solutions are found and put in place much more rapidly and effectively when those same constituents work inside an organized cluster arrangement, with a secretariat, and solid projects to bring those solutions to fruition.

(Acétate #9 - forum)

Notre démarche, qui a mené au lancement de la grappe aérospatiale et de son secrétariat vise donc à créer un forum stratégique, regroupant tous les acteurs du secteur et des gouvernements, pour adresser dans une perspective globale, et de façon intégrée, les enjeux et défis complexes auxquels fait face aujourd'hui notre industrie.

Permettez-moi de parler un peu de cette démarche, qui fut à mes yeux une expérience parfois difficile et complexe mais combien fondamentale et enrichissante parce que les résultats qu'elle nous a permis d'atteindre sont concrets et bien étoffés et parce que les liens qu'elle nous a permis de tisser entre nous serviront d'assises solides pour les années à venir.

C'est donc au terme d'un long et sérieux processus de réflexion réalisé entre mars 2005 et janvier 2006 que nous avons :

1. dans un premier temps, reconnu cette carence dans le système de gouvernance de notre secteur (une grappe mais non structurée)
2. pris acte des initiatives et des activités de mobilisation complétées ou en cours dans diverses régions concurrentes
3. décidé de la pertinence et de l'opportunité de la mise en place de ce forum de concertation de niveau stratégique et
4. décidé de participer à son financement.

Que faut-il lire dans ces décisions ? Il faut lire:

- ◆ La manifestation de notre volonté de se mobiliser autour d'actions concertées, d'assurer plus de cohérence et de cohésion, tant dans le discours que dans l'action, en vue d'accélérer et optimiser la performance, la croissance et le rayonnement de notre grappe aérospatiale du Montréal métropolitain.

(Acétate #10 – collectivement)

« En bref, une volonté de faire mieux collectivement que ce que ne pourraient faire les parties individuellement. » This cluster arrangement will make the whole greater than the sum of its parts.

Notre industrie est déjà une source importante de création de richesses et d'emplois. Imaginez donc ce que nous pourrons faire et les retombées que pourront générer un secteur aérospatial doté d'une structure d'animation et de pilotage comme celle que nous avons mis en place. Pour ma part, connaissant les acteurs en présence et leurs réalisations passées, je suis convaincu que nous pouvons aspirer aux plus hautes ambitions.

The Aerospace Cluster of Metropolitan Montreal, bolstered by its governance model and focused approach, will play a significant role in strengthening and improving the importance of our sector within Canadian industry and as a leader in the global aerospace market.

Comme le précisait avec justesse le président de la CMM et maire de Montréal, monsieur Tremblay lors de la conférence de presse du 15 mai, et je le cite :

(Acétate #11 – stratégie offensive)

« Cette mobilisation des acteurs de l'aérospatiale est en soi une excellente nouvelle sur le plan du développement économique de Montréal, du Québec et du Canada. Il ne faudrait surtout pas y voir, une stratégie défensive ou réactive. On devrait plutôt la percevoir comme une « stratégie offensive » afin de toujours mieux positionner le secteur aérospatial métropolitain parmi les leaders mondiaux de l'industrie. »

Et Monsieur le maire Tremblay rajoutait : « Considérant, pour un, l'environnement de vive concurrence qui prévaut à l'échelle du marché mondial de l'aérospatiale, et en second lieu, l'importance des retombées du secteur aérospatial pour Montréal, le Québec et le Canada, il faut se réjouir du souci de clairvoyance et de détermination dont font preuve les leaders et acteurs en adaptant ainsi leur mode de gouvernance . »

En parlant de clairvoyance et de détermination, je profite de cette tribune pour remercier publiquement les représentants de l'industrie, d'institutions et organisations du secteur qui ont donné du temps, des expertises et des énergies sans réserve tout au long de cette démarche : je les nomme en rafale, leur prie de se lever et vous demande de les applaudir bien fort à la fin de cette liste d'honneur :

- M. John-Paul MacDonald, Vice-président, communication Bombardier
- Mme. Lise St-Arnaud de Bombardier
- M. Alain Bellemare, Président de P&WC
- M. Alain Rondeau, Vice-président, Service juridique, P&WC
- M. Gilles Labbé, PDG, Héroux-Devtek
- Mme. Sue Dabrowski, Directrice générale AQA
- Mme. Nathalie Bourque, Vice-présidente communication CAE
- M. Charles Dieudé, Gilles Brabant et Mme. Julie Grignon, du MDEIE
- M. Yves Charrette de la CMM
- Mme. Ramata Sanogo et Mme. Sylvie Laniel du MAMR
- M. Jean-Paul Bélanger du DEC
- M. Don Tambling, Président du conseil d'administration AQA
- M. Pierre Racine, PDG de Rolls-Royce Canada ainsi que M. Serge Marcil, Vice-président développement des affaires Rolls-Royce Canada
- M. Serge Tremblay, Directeur général CAMAQ
- M. Sylvain Bédard, Président L3 Communications
- M. André Bazergui, PDG CRIAQ
- M. Hany Moustapha de P&WC et aussi du CRIAQ
- M. Jean-Pierre Mortreux, PDG CMC électronique

Je vous remercie tous chaleureusement de votre implication et participation à toutes les étapes du processus.

Il est clair que la création de ce mode de gouvernance s'imposait. Et nous ne sommes pas les seuls à en être venu à cette conclusion.

(Acétate # 12 – autres initiatives)

On observe d'ailleurs que, sur le plan international, les acteurs de plusieurs régions concurrentes à Montréal s'organisent et se mobilisent eux aussi. On peut notamment penser à l'Aerospace Valley du Pôle de compétitivité Midi-Pyrénées, à la Midlands Aerospace Alliance au Royaume-Uni et, en sol canadien, à l'Aerospace Action Partnership en Ontario.

Let me tell you that several of those existing clusters are showing much interest in what we are doing here. In the last few weeks, I had the pleasure of meeting delegates from industrial clusters based in France as well as trade mission delegates and all were quite impressed with the governance model we devised for our aerospace cluster.

J'en profite d'ailleurs pour souligner la présence parmi nous ce midi d'un groupe d'entreprises françaises de l'aéronautique de la région de Bordeaux dans le cadre d'une mission économique organisée par la Chambre de commerce de Bordeaux. De plus, j'aurai l'occasion de rencontrer une délégation du pôle de compétitivité Midi-Pyrénées qui sera accueillie par Monsieur le Maire Gilles Vaillancourt le 22 juin prochain.

Mais je parle de gouvernance, de structure, de secrétariat de grappe. Qu'en est-il exactement?

Quelle forme prendra cette nouvelle structure de gouvernance et de pilotage?

Quel sera l'ampleur de son budget ? Comment celui-ci sera-t-il financé ?

(Acétate #13 – principes de gouvernance)

Je vous présente à grands traits les éléments du modèle retenu.

1. Le secrétariat de grappe sera un **organisme sans but lucratif**, donc un organisme **autonome et indépendant**. Il disposera d'une **structure légère** et souple dotée de ses **propres instances décisionnelles** ainsi que des **ressources financières et humaines** adaptées à la réalisation de son mandat.
2. Le secrétariat sera un organisme **inclusif et représentatif** du secteur aérospatial métropolitain. Par conséquent, son membership se veut très ouvert et comprendra une diversité de leaders et d'acteurs de la communauté aérospatiale, tant dans le secteur privé que dans le milieu associatif et les 3 paliers de gouvernement.
3. Our governance model is built around the notion that private industry must take the leadership role in the aerospace cluster. The quorum and decision processes also ensure that private industry drives the orientations and destiny of the cluster.



(Acétate #14 – CA)

Ainsi le Secrétariat sera administré par :

- un **conseil** d'administration de **23** membres composé de 15 représentants issus du collège industriel et de 8 membres institutionnels.
- S'ajouteront à ces membres votants 3 observateurs permanents représentant les bailleurs de fonds publics que sont la CMM et les gouvernements du Québec et du Canada.
- Un **comité exécutif** composé de 5 membres, issus exclusivement des membres industriels siégeant au conseil, assurera pour sa part la mise en œuvre des décisions et grandes orientations privilégiées par le conseil.
- Au niveau du processus décisionnel, l'application de cette prépondérance fait en sorte que :
  - ◆ Chaque décision du conseil devra obligatoirement recevoir l'appui de la majorité simple des membres du secteur privé présents à l'assemblée du conseil.

(Acétate # 15 – instances)

4. Sa structure administrative et opérationnelle sera souple et légère. Elle comptera très peu de ressources directes.- en fait 3 ressources permanentes : un directeur ou une directrice générale, ainsi que le soutien administratif et de gestion de projet. Le processus d'embauche d'un titulaire à la direction générale est présentement en cours.
  
5. Le recours au faire-faire sera privilégié dans l'opérationnalisation des décisions et orientations du conseil et dans la réalisation des chantiers de travail. Je reviendrai sur ce principe de faire-faire dans une minute.

(Acétate #16 – financement)

Au chapitre du financement, le financement des activités de la grappe et de son secrétariat sont le résultat d'un financement public-privé de 2,4 millions de dollars sur 3 ans partagé en quatre parts égales entre le secteur privé, la CMM, et les gouvernements provincial et fédéral. Le budget annuel sera ainsi de 800 000\$ par année. Ces sommes d'argent seront dédiées prioritairement à la réalisation d'actions concertées ou de projets structurants autour des axes stratégiques que nous avons choisi.

Voilà pour l'essentiel.

Fort de ce nouveau mécanisme de gouvernance, la grappe s'est évidemment doté d'un plan stratégique qui a été déposé aux bailleurs de fonds public. Our strategic plan contains not only clear commitments and deliverables for the first three years of operation, but it also aims to devise, within the 12 months, a cluster business plan and sectorial objectives for the next ten years.

Notre plan d'affaire prévoit un certain nombre de livrables – c'est-à-dire des projets à valeur ajoutée - pour chacune des trois premières années d'opération du Secrétariat. Ces projets structurants s'articuleront autour des 5 axes stratégiques suivants :

(Acétate #17 – 5 axes)

1. IMAGE VISIBILITÉ ET RAYONNEMENT
2. RELÈVE ET MAIN-D'ŒUVRE
3. DÉVELOPPEMENT DE LA SOUS-TRAITANCE
4. PRODUCTIVITÉ, PERFORMANCE ET VEILLE
5. INNOVATION

Des chantiers de travail (avec un début et une fin, avec des échéanciers et des livrables clairs) seront mis sur pied dès la première année afin de raffiner les cibles et établir les priorités d'action pour chacun de ces thèmes.

(Acétate # 18 – faire faire)

Soulignons que ces chantiers s'appuieront et tireront avantage des connaissances, de l'expérience, de l'expertise dont disposent les entreprises, les organismes, les institutions et associations existants. Leur mise à contribution constituera un facteur clé déterminant des succès et résultats du futur Secrétariat. C'est ce qu'on appelle le faire-faire.

Et c'est ce qui nous permet d'une part, de conserver une structure de secrétariat légère et souple et d'autre part de mettre encore plus en valeur les AQA, CAMAQ et CRIAQ - des associations et organismes déjà très performants, qui sont autonomes et qui le resteront.

Pour nous, et c'était un principe fondamental dans le développement du modèle de gouvernance, la mise en place du Secrétariat de grappe doit conduire au renforcement, à la mise à contribution et à la valorisation des organismes existants. Disons-le clairement, la mise en place de la grappe ne doit pas et ne va pas créer de dédoublement ou de chevauchement par rapport aux structures existantes.

Comme vous pouvez le constater, nous sommes déterminés et prêts à démarrer. Nous disposons d'objectifs et de cibles; ceux-ci seront affinés dans la prochaine année; nous nous doterons d'un plan stratégique 2006-2016. Nous avons de plus identifié et priorisé un certain nombre de projets structurants. La table est mise. Il ya du pain sur la planche pour le futur personnel du Secrétariat.

Nous sommes résolument orientés sur les résultats. D'ailleurs, c'est précisément la volonté des représentants de l'industrie que le futur Secrétariat puisse rapidement « démontrer sa pertinence et témoigner de son efficacité ».

(Acétate # 19 – prochaines étapes)

But a lot remains to be done...

The start of the secretariat operations is scheduled for end of June. Between now and then, the provisional board will continue to be quite busy. We are currently completing the hiring process for our General manager. Nous allons aussi finaliser les statuts et règlements de la Corporation et organiser l'assemblée de formation du premier conseil de même que la première assemblée générale des membres d'ici la fin juin 2006 (la date du 21 juin semble la plus probable en ce moment). Nous prenons toutes les dispositions pour respecter ces échéances.

J'aimerais remercier spécifiquement mes collègues du conseil provisoire, messieurs Don Tambling, président de l'AQA, Jean-Pierre Mortreux, président de CMC, Sylvain Bédard, président de L3- MAS, et Alain Rondeau, vice-Président Services Juridiques chez P&WC pour leurs efforts, leur disponibilité et leur indéfectible détermination à mener à bien cette démarche.

De plus, je ne peux passer sous silence l'important et nécessaire rôle d'accompagnement stratégique et de facilitation qu'a assumé l'équipe de la firme Innovitech tout au long de cette démarche et tout spécialement celui de monsieur Marc-André Vaillancourt dont les talents d'animateur, de négociateur et de rassembleur ont été des atouts des plus importants dans le succès de cette importante démarche de mobilisation.

En terminant, Mesdames et Messieurs, vous me pardonnerez la métaphore facile(et ceux qui étaient au lancement du 15 mai, vous me la pardonnerez).

« Nous avons la grappe,  
nous avons des cépages de grande qualité,  
il n'en tient qu'à nous de faire de grands millésimes. »