



AÉRO MONTRÉAL

Grappe aérospatiale du Montréal métropolitain

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2006



► TABLE DES MATIÈRES

MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL	1
MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE	2
MISSION	3
SOMMAIRE EXÉCUTIF	3 – 5
1. CONTEXTE	6
2. OBJECTIFS ET MESURES CONTINUES DE RENDEMENT	7
3. PRÉDÉMARRAGE (1^{ER} JANVIER AU 15 AOÛT 2006)	8 – 9
3.1 Comité provisoire	8
3.2 Finalisation du financement	8
3.3 Élaboration des règlements généraux	8
3.4 Lancement officiel	9
3.5 Recrutement du directeur général	9
3.6 Missions, délégations et présentations	9
3.7 Première assemblée générale annuelle (21 juin 2006)	9
4. DÉMARRAGE DES OPÉRATIONS (15 AOÛT AU 31 DÉCEMBRE 2006)	10 – 11
4.1 Choix des locaux	10
4.2 Capital humain	10
4.3 Missions, délégations et présentations	10
4.4 Relations avec les membres et autres acteurs	11
4.5 Visibilité	11
5. MISE EN ŒUVRE DES CHANTIERS ET COMITÉ AD HOC	12 – 14
5.1 Comité processus	12
5.2 Chantier Image, visibilité et rayonnement	12
5.3 Chantier Innovation	13
6. BILAN ET REDDITION DE COMPTE	15 – 17
6.1 Principales réalisations	15
6.2 Écarts observés	17
6.3 Solutions préconisées	17
7. CONCLUSION	18
ANNEXES	19 – 20
A Tableau chronologique des rencontres	19
B Tableau des contributions par prestation (in kind)	20



Jacques St-Laurent
Président du conseil d'administration

➤ MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL

Il me fait extrêmement plaisir de faire un retour sur la première année d'activités d'Aéro Montréal afin de vous présenter notre tout premier bilan. Aéro Montréal est le fruit d'une vision et d'une passion qui nous animent tous dans le secteur aérospatial québécois. Rappelons-nous que l'objectif premier derrière ce projet consiste à développer des mécanismes de concertation qui permettront à notre industrie de se développer à son plein potentiel tout en augmentant sans cesse sa compétitivité. Je suis heureux de dire que les efforts déployés au cours de la dernière année ont toujours convergé vers ce but premier.

Le lancement d'Aéro Montréal le 15 mai 2006 tire son origine d'une minutieuse planification par le conseil transitoire qui avait été mandaté par les principaux représentants du secteur afin de mettre en œuvre le plan d'action menant au démarrage du secrétariat permanent, au financement de ses opérations, à l'élaboration des règlements généraux de la corporation et au recrutement du directeur général. Je tiens à remercier chaleureusement, au nom de tous les acteurs de la grappe le comité transitoire, dont je faisais partie, pour leur travail crucial. Telle une tour de contrôle, ce comité a mis en place les paramètres nécessaires à un décollage réussi.

Avec la mise sur pied du conseil d'administration, que j'ai l'honneur de présider et l'entrée en fonction de notre directrice générale, madame Suzanne M. Benoît, nous pouvons fièrement affirmer qu'Aéro Montréal a touché la cible quant à l'atteinte de ses objectifs de départ tout en poursuivant leur action en vue de bâtir et de mettre en place les bases de réalisations futures.

Par ailleurs, nous sommes particulièrement fiers de la mise en place de deux mécanismes opérationnels qui ont été développés au cours de la dernière année et qui, selon moi, démontrent le dynamisme et la créativité de notre grappe :

- notre modèle de gouvernance, qui attire l'attention et commence à faire école dans d'autres regroupements industriels ;
- notre processus de fonctionnement et d'imputabilité des chantiers de travail qui, dans un souci de rigueur et de saine gestion permet une reddition de compte qui répond aux exigences du conseil d'administration et de nos bailleurs de fonds.

Maintenant qu'Aéro Montréal a pris son envol, nous devons nous assurer qu'elle atteigne sa vitesse de croisière et garde le cap sur sa destination d'origine. Nous laissons donc au Conseil d'administration de la corporation le soin de veiller aux destinées de l'organisme et aux intérêts de notre industrie. Avec la nouvelle directrice générale et son équipe dynamique et motivée, Aéro Montréal a tous les atouts pour mener à bien sa mission. Je voudrais, en terminant, remercier sincèrement mes collègues pour leur travail acharné et efficace.

Jacques St-Laurent
Président du conseil d'administration



Suzanne M. Benoit
Directrice générale

► MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

Au moment de la création d'Aéro Montréal au printemps de 2006, notre conseil transitoire a fixé des objectifs prioritaires pour l'année de lancement. Depuis le moment de ma nomination en août dernier, mon rôle a été de veiller à l'opérationnalisation des principales orientations d'Aéro Montréal. Le rapport que nous vous présentons dans les pages suivantes offre un aperçu détaillé de cette mise en œuvre ainsi que des résultats de cette première année d'exploitation.

Depuis sa création, Aéro Montréal a pu bénéficier d'une certaine notoriété grâce aux efforts de son conseil d'administration, de ses membres ainsi que de l'équipe qui la compose. La structure légère et souple ainsi que la compétence du personnel d'Aéro Montréal répondent efficacement aux exigences établies par le conseil transitoire. Pour preuve, nous avons jusqu'ici développé diverses politiques administratives nécessaires au fonctionnement d'Aéro Montréal et fait progresser adroitement la mise en œuvre des différents chantiers de travail. De plus, grâce au soutien d'une équipe spécialisée en gestion de projets, l'équipe d'Aéro Montréal a réussi à développer un processus de fonctionnement et d'imputabilité. Ce processus donne la possibilité aux différents chantiers de faire un suivi efficace des projets en cours et d'assurer la saine gestion des fonds alloués à la grappe.

À partir des cinq grands axes stratégiques identifiés au Plan stratégique de la grappe, nous avons mis sur pied deux chantiers de travail en 2006 dont celui de l'*Image, visibilité et rayonnement* et celui de l'*Innovation*. Les trois chantiers restants soit la *Relève et main-d'œuvre*, la *Sous-traitance* et la *Productivité, performance et veille* seront fonctionnels au cours de l'année 2007.

Le *Chantier Image, visibilité et rayonnement* a obtenu comme premier mandat de développer l'image de marque d'Aéro Montréal afin que la grappe puisse avoir une identité propre et ainsi assurer son rayonnement à l'échelle nationale et internationale. Le développement de l'identité d'Aéro Montréal comprend également la création d'un site Web, présentement en cours d'élaboration et d'une vidéo corporative et promotionnelle. D'autre part, il est prévu qu'en 2007 Aéro Montréal se dote d'une stratégie de communication intégrant des tactiques précises pour chacun des groupes cibles de la grappe.

En ce qui concerne le *Chantier Innovation*, des rencontres ont permis aux membres de définir de nombreuses initiatives structurantes. À titre d'exemple, mentionnons la réalisation d'un tableau de bord qui nous permettra de dresser un portrait dynamique des capacités d'innovation du secteur. Ce chantier nous a également permis de regrouper les principaux acteurs de l'innovation aérospatiale en vue d'établir des consensus quant aux actions à prioriser et ainsi favoriser l'optimisation des efforts de chacun.

Malgré ses débuts modestes en 2006, liés à une organisation en démarrage, Aéro Montréal est tout de même parvenue à mobiliser d'importantes ressources humaines et matérielles en provenance du secteur de l'aérospatiale, des milieux gouvernementaux et académiques. De même, le haut calibre des dirigeants d'entreprises du secteur aérospatial qui siègent sur son conseil d'administration, sur ses chantiers ainsi que sur ses comités sont autant de gages de succès. Cette concentration d'expertise me permet d'envisager un avenir prometteur pour Aéro Montréal et de poursuivre notre mission avec grand optimisme.

Suzanne M. Benoit
Directrice générale



➤ MISSION

- **Rassembler tous les acteurs du secteur aérospatial montréalais et québécois autour d'objectifs communs et d'actions concertées en vue d'en augmenter la cohésion et aux fins d'optimiser la compétitivité, la croissance et le rayonnement de la grappe aérospatiale du Montréal métropolitain.**

➤ SOMMAIRE EXÉCUTIF

Fort de sa croissance des dernières années et du renforcement de son positionnement à l'échelle internationale, le secteur aérospatial du Grand Montréal s'est doté en 2006 d'un nouveau mécanisme de concertation, Aéro Montréal, pour accélérer son développement et la compétitivité de l'ensemble du secteur.

Aéro Montréal a connu une année de lancement au cours de laquelle ses instances ont été mises en place : finalisation du financement, élaboration des règlements généraux, lancement officiel, recrutement du directeur général, missions, délégations et présentations, première assemblée générale annuelle.

Une fois l'entrée en fonction de la directrice générale en août 2006, Aéro Montréal a lancé ses opérations (choix des locaux, sélection du personnel, missions, délégations et présentations, relations avec les membres et autres acteurs et visibilité de la grappe). Sur décision de son conseil d'administration, Aéro Montréal a constitué un premier comité pour l'élaboration d'un processus de fonctionnement et d'imputabilité et a mis en œuvre deux premiers chantiers : *Image, visibilité et rayonnement* et *Innovation*.

Comité sur le processus

Un comité d'experts a été formé de spécialistes en gestion de projet et en méthodologie Six Sigma provenant des membres industriels de la grappe et de l'École Polytechnique de Montréal. Leur mandat visait à concevoir un processus et à développer des outils de gestion permettant l'imputabilité des travaux des chantiers en regard au conseil d'administration. Le comité a ainsi préparé, pour les fins des équipes des chantiers, des outils de gestion (gabarits) assortis de pense-bêtes pour en faciliter et en maximiser l'utilisation.



Chantier Image, visibilité et rayonnement – Première rangée : Nathalie Bourque, CAE; Nancy German, Pratt et Whitney Canada; Suzanne M. Benoît, Aéro Montréal; Hélène V. Gagnon, Bombardier Aéronautique. **Deuxième rangée :** Pierrette Daigle, Aéro Montréal; Hélène Séguinotte, Turbomeca Canada; Hélène Fortier, Thales Canada; Christiane Gosselin, ÉNA; Martin Laffeur, Aéro Montréal et Lyne Lortie, L-3 Communications MAS. Absents sur cette photo : Charles Dieudé, MDEIE; Louis Arsenault, Montréal International, Joe Marcheschi, Avior.

Chantier Image, visibilité et rayonnement

Le *Chantier Image, visibilité et rayonnement* est composé de neuf (9) personnes provenant de l'industrie et du secteur institutionnel. Les membres sont majoritairement des professionnels de la communication avec une vaste expérience. Le chantier a tenu deux rencontres dans lesquelles ont été discutées des pistes de projets potentiels visant à augmenter le rayonnement de la grappe. En tout, neuf (9) projets ont été discutés. Trois de ces projets ont été lancés à court terme :

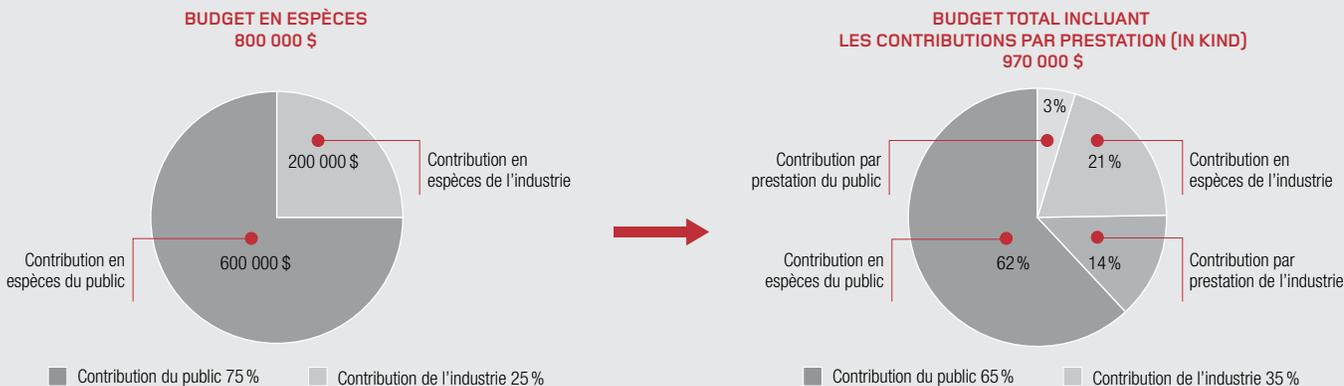
- développement de l'identité visuelle d'Aéro Montréal (logo, papeterie et site web);
- vidéo corporative qui fait état des capacités de la grappe aérospatiale de Montréal;
- sondage de perception sur la grappe aérospatiale du Montréal métropolitain dont les cibles seront les élus, les fonctionnaires et les industriels, les journalistes et les leaders d'opinion, les jeunes en choix de carrière et les étudiants et les conseillers en orientation.

Chantier Innovation

Le *Chantier Innovation* est composé de seize (16) membres : des vice-présidents, des directeurs d'ingénierie, des présidents de PME innovantes et des directeurs de centres de recherche. Le chantier a tenu deux rencontres dans lesquelles ont été discutées des pistes de projets potentiels pouvant être menées par le chantier tout en s'assurant d'éviter tout dédoublement avec les activités du CRIAQ. Un total de dix-sept (17) projets avaient été identifiés portant sur la réalisation d'études, de projets de démonstration, la mise sur pied de centres d'excellence. Des sous-comités ont été formés pour approfondir la définition des projets :

- développement d'un tableau de bord d'indicateurs de performance de la recherche publique et privée en aérospatiale ainsi qu'une analyse des écarts (Gap Analysis) avec d'autres grappes aérospatiales ou secteurs industriels;
- organisation des états généraux de l'innovation aérospatiale à la fin de 2007, comprenant un colloque, des ateliers et un volet relations publiques pour l'ensemble du secteur;
- faisabilité de constituer des outils de soutien financiers tel un FIER ou un fonds VC répondant aux besoins des PME innovantes;
- développement de propositions de projets d'innovation au gouvernement fédéral et ses fournisseurs afin que le Québec bénéficie au maximum des retombées industrielles régionales (RIR) dans le cadre de l'octroi des récents contrats militaires.

Répartition des contributions entre le secteur public et l'industrie



Bilan de l'année 2006

La première année d'opération d'Aéro Montréal aura permis la concrétisation de certains constats :

- **Aéro Montréal mobilise aujourd'hui plus de 55 personnes** aux compétences variées (R-D, communication, gestion de projet, ...) et provenant de tous les horizons de l'aérospatiale montréalaise et québécoise (OEMs, PME, associations, universités, gouvernements ...);
- **La contribution par prestation (in kind) de l'industrie et de l'institutionnel à Aéro Montréal est très significative.** Elle s'élève à 348 heures de travail en 2006 à Aéro Montréal ce qui représente une contribution équivalente à 170 775 \$. Avec des contributions globales en espèces et par prestation totalisant 970 000 \$ pour l'année 2006, la contribution en espèces et par prestation de l'industrie représente 35 % du budget total d'Aéro Montréal.

Répartition des contributions entre le secteur public et l'industrie

- **Une très forte implication et un fort engagement des hauts dirigeants:** les hauts dirigeants des entreprises et organismes membres, s'inspirant du leadership mobilisateur du président du conseil, ont très fortement répondu à l'appel d'Aéro Montréal. Ils se sont présentés en très grand nombre aux rencontres commandées en contribuant une grande expertise aux discussions. Ils se sont également portés volontaires à maintes reprises dans le cadre d'activités pour représenter la grappe.

- **Intérêt de nouveaux membres à se joindre aux chantiers:** la direction générale a reçu depuis le mois d'octobre un nombre impressionnant de demandes de membres de la grappe pour se joindre aux chantiers existants et à y contribuer.
- **Volonté des membres associatifs et des partenaires de développement économique de signer des ententes de collaboration avec Aéro Montréal:** l'AQA, le CAMAQ, le CRIAQ, l'AIAC, Montréal International, le consortium Skywin en Wallonie, Aerospace Valley, le Comité ACCORD Montérégie, pour le créneau de l'aérospatiale, démontrent un intérêt certain à signer des ententes de partenariat avec Aéro Montréal témoignant ainsi de l'attrait de notre organisation.

Conclusion

Aéro Montréal a connu une année typique d'une organisation en démarrage. Beaucoup d'efforts ont été déployés pour mettre sur pied les instances de la corporation et pour définir ses orientations.

Deux chantiers sur cinq ont été lancés mais les résultats, à date, confirment que les travaux commencés sont sur une bonne voie. Avec la poursuite des travaux de ses chantiers en cours et du lancement des nouveaux chantiers, elle compte mobiliser un nombre croissant d'intervenants impliqués dans le développement de la grappe et, conséquemment, accroître son leadership, le dynamisme et l'impact qu'elle apporte au secteur. Ses actions en 2007 porteront sur la poursuite de la réflexion, sur l'analyse et la planification, sur la livraison des premiers projets et sur la mesure des résultats.



Lancement de la Grappe aérospatiale du Montréal Métropolitain le 15 mai 2006 – De gauche à droite : l'honorable Jean-Pierre Blackburn, ministre du Travail et ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec; M. Alan De Sousa, maire de l'arrondissement Saint-Laurent; M. Gérard Tremblay, maire et président de la Communauté métropolitaine de Montréal; M. Raymond Bachand, ministre du Développement économique, de l'innovation et de l'Exportation; M. Jacques St-Laurent, président du conseil provisoire de la Grappe de l'aérospatiale du Montréal métropolitain et président de Bell Helicopter Textron Canada; M. Alain Bellemare, président, Pratt & Whitney Canada; M. Robert E. Brown, président et chef de la direction, CAE; M. Pierre Beaudoin, président et chef de l'exportation, Bombardier aéronautique.

➤ 1. CONTEXTE

Dans sa *Stratégie de développement de l'industrie aéronautique québécoise* de 2006, le Gouvernement du Québec reconnaissait l'importance du secteur aérospatial dans l'économie québécoise et son grand dynamisme :

« Avec près de 40 000 emplois et des ventes de 11,1 milliards de dollars en 2005, l'industrie aéronautique québécoise contribue de façon significative à notre économie et au rayonnement du Québec à l'échelle internationale... Les ventes de cette industrie ont connu une croissance annuelle moyenne de 10 % au cours des 20 dernières années. »

Fort de sa croissance des dernières années et du renforcement de son positionnement à l'échelle internationale, le secteur aérospatial du Grand Montréal s'est doté en 2006 d'un nouveau mécanisme de concertation, Aéro Montréal, pour accélérer son développement et la compétitivité de l'ensemble du secteur.

Aéro Montréal a connu une année de lancement au cours de laquelle ses instances ont été mises en place. Avec l'entrée en poste de la directrice générale en août 2006, les opérations furent lancées dont l'élaboration d'un processus de fonctionnement et d'imputabilité et la mise en œuvre des *Chantiers Image, visibilité et rayonnement* et celui de l'*Innovation*.

Aéro Montréal a ainsi entrepris les premières activités de son plan stratégique dans le but de répondre aux premières séries d'objectifs et de résultats attendus par ses membres et partenaires¹.

1. Aéro Montréal est une OBNL issue d'un partenariat public-privé et, par le fait même, est régi par des règles d'imputabilité rigoureuses envers ses membres et partenaires.



➤ 2. OBJECTIFS ET MESURES CONTINUES DE RENDEMENT²

En concluant une entente avec ses différents bailleurs de fonds, Aéro Montréal s'était engagée à remplir l'objectif suivant :

« Coordonner la mise en place d'un environnement visant l'accélération de la productivité, la croissance et la coordination des opérations de l'ensemble des acteurs du secteur de l'aérospatiale du Montréal métropolitain et ainsi conserver et améliorer la position de l'industrie québécoise aérospatiale parmi les leaders mondiaux. »

Pour ce faire, les parties avaient fixé six résultats attendus et mesurables :

Résultat 1 : mise sur pied du secrétariat de la grappe aérospatiale et la mise en œuvre des cinq chantiers de travail suivant :

- Chantier 1, *Image, visibilité et rayonnement*;
- Chantier 2, *Relève et main-d'œuvre*;
- Chantier 3, *Sous-traitance*;
- Chantier 4, *Productivité, performance et veille*;
- Chantier 5, *Innovation*.

Résultat 2 : conception d'une image nationale et internationale plus positive de l'industrie aérospatiale québécoise (Chantier 1 : *Image, visibilité et rayonnement*).

Résultat 3 : élaboration de moyens visant à maintenir, attirer et développer une main-d'œuvre plus qualifiée afin de répondre aux besoins actuels et futures de l'industrie aérospatiale québécoise (Chantier 2 : *Relève et main-d'œuvre*).

Résultat 4 : identification et mise en place de facteurs favorisant la création d'intégrateurs, principalement auprès de PME québécoises, en vue d'améliorer la compétitivité des entreprises du secteur (Chantier 3 : *Sous-traitance*).

Résultat 5 : identification des indicateurs de performance et développement des mécanismes de mesure de performance pour permettre de trouver des avenues d'amélioration pour les entreprises de l'aérospatiale (Chantier 4 : *Productivité, performance et veille*).

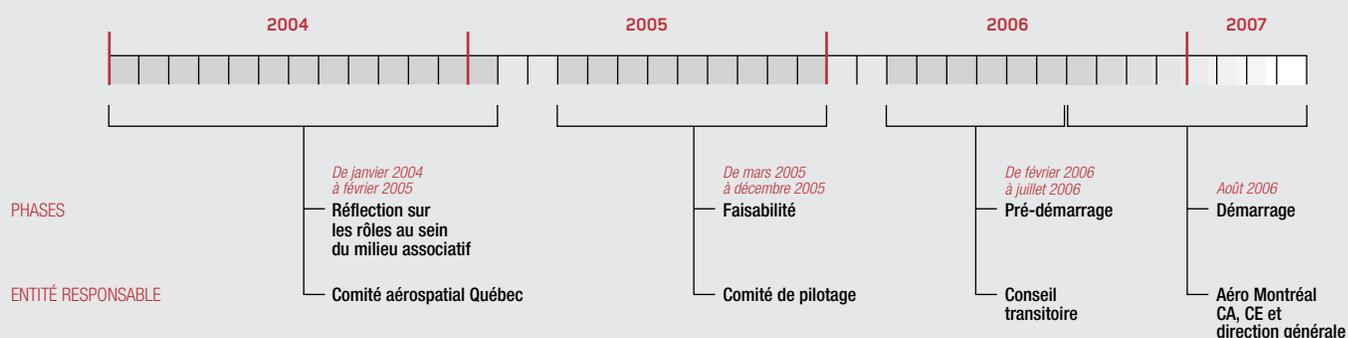
Résultat 6 : coordination de l'exploitation des infrastructures et des ressources spécialisées disponibles pour obtenir une plus grande efficacité lors de la mise en œuvre des projets dans ce secteur et développement d'initiatives pour rendre disponibles aux PME les ressources spécialisées du réseau québécois, canadien et international d'innovation (Chantier 5 : *Innovation*).

Chacun des chantiers ci-haut mentionnés doit produire un cadre de mesures de rendement spécifique comprenant :

- les objectifs principaux du chantier;
- les activités prévues;
- les extrants;
- les résultats à atteindre à court terme (1 an) et à long terme (3 ans);
- les indicateurs utilisés pour mesurer les résultats attendus.

² Les objectifs et mesures continues de rendement se trouvent en annexe à la convention signée avec DEC.

Figure 1: Grandes étapes de la création d'Aéro Montréal



➤ 3. PRÉDÉMARRAGE (1^{er} janvier au 15 août 2006)

3.1 Conseil provisoire

Suite au dépôt des rapports finaux concluant les travaux de la phase de faisabilité et de pré-démarrage de la grappe en décembre 2005, un conseil transitoire a été mis sur pied pour voir à la finalisation de points à résoudre avant le démarrage en bonne et due forme d'Aéro Montréal. Ce conseil était composé de cinq représentants industriels :

- M. Jacques St-Laurent, président du comité et président de Bell Helicopter Textron Canada;
- M. Jean-Pierre Mortreux, président de CMC Électronique;
- M. Sylvain Bédard, président de L-3 Communications MAS;
- M. Alain Rondeau, vice-président, conseil et secrétaire de Pratt et Whitney Canada;
- M. Don Tambling, président du conseil de l'Association québécoise de l'aérospatiale (AQA).

Ceux-ci avaient pour responsabilité de mettre en œuvre le plan d'action menant au démarrage du secrétariat de la grappe nommément, le financement du secrétariat, l'élaboration des règlements généraux de la corporation, l'organisation du lancement officiel de la grappe et le recrutement du directeur général. (Figure 1)

3.2 Finalisation du financement

Le conseil transitoire a conclu des ententes de trois ans de 200 000 \$ par année avec la CMM et le gouvernement du Québec (MAMR et MDEIE). De plus, après avoir reçu l'approbation du gouvernement du Québec (Service des affaires intergouvernementales canadiennes – SAIC), Aéro Montréal signait une entente de trois ans de 200 000 \$ avec DEC.

Par ailleurs, des ententes de contribution triennales ont été conclues avec les membres industriels et institutionnels de la grappe et la facturation a été faite en fonction des répartitions qui suit, conformément aux recommandations comprises au document intitulé « Cadre général de financement et modèle de financement privé » déposé en décembre 2005 :

- Collège des donneurs d'ordres : 100 000 \$
- Collège des intégrateurs, équipementiers, MRO : 80 000 \$
- Collège des sous-traitants et représentants de l'industrie via l'AQA : 20 000 \$
- Collège des institutionnels (8) (non comptabilisé dans le calcul des contributions gouvernementales) : 10 000 \$

3.3 Élaboration des règlements généraux

Au début de l'année 2006, le conseil transitoire a réalisé la transposition de la stratégie de gouvernance adoptée en décembre 2005 dans des règlements généraux. Ceux-ci devaient être adoptés à la première rencontre du conseil d'administration qui allait succéder au conseil transitoire.

Figure 2 : Composition du conseil d'administration et du comité exécutif

CONSEIL D'ADMINISTRATION		COMITÉ EXÉCUTIF	
<ul style="list-style-type: none"> Jacques St-Laurent, Bell Helicopter Textron Canada Pierre Beaudoin (Hélène V. Gagnon), Bombardier Aéronautique Alain Bellemare (John Saabas), Pratt et Whitney Canada Robert Brown (Marc Parent), CAE Pierre Racine, Rolls-Royce Canada Sylvain Bédard, L-3 Communications MAS Jean-Pierre Mortreux, CMC Électronique 	<ul style="list-style-type: none"> Jean Blondin, Messier-Dowty Hélène Séguinotte, Turbomeca Canada Gilles Labbé, Héroux-Devtek Marcel De Picciotto, Thales Canada Chahram Bolouri (Stéphane Guérin), ACTS Derek Nice, ExcelTech Serge Francoeur, Placetec Don Tambling, AQA Sue Dabrowski, AQA André Bazergui, CRIAQ Serge Tremblay, CAMAQ 	<ul style="list-style-type: none"> Robert Papineau, École Polytechnique Jerzy Komowrowski, IRA-CNRC Lucie Cousineau, ENA Josée Péloquin, ÉMAM Henri Massé (Gilles Brosseau), AIMTA <p>OBSERVATEURS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Raymond Bachand (Madeleine Caron), MDEIE Michelle d'Auray, DEC Gérald Tremblay, CMM 	<ul style="list-style-type: none"> Don Tambling, AQA Jacques St-Laurent, Bell Helicopter Textron Canada Jean-Pierre Mortreux, CMC Électronique Hélène Séguinotte, Turbomeca Canada Gilles Labbé, Héroux Devtek Sylvain Bédard, L-3 Communications MAS (observateur)

3.4 Lancement officiel

Le lancement officiel de la grappe a été organisé le 15 mai 2006 dans les locaux de CAE en présence de plus de 150 personnes et de nombreux médias. Suivant l'annonce, une conférence de presse s'est tenue en présence de messieurs Robert Brown, président de CAE, Jacques St-Laurent, président du conseil transitoire de la grappe et président de Bell Helicopter Textron Canada, Raymond Bachand, ministre du MDEIE, Jean-Pierre Blackburn, ministre responsable de DEC et Gérald Tremblay, président de la CMM et maire de Montréal.

3.5 Recrutement du directeur général

Le conseil transitoire a embauché la firme de recrutement de cadres Abécassis Conseil pour élaborer le profil de compétence ainsi que mettre sur pied et réaliser un processus de sélection du futur directeur général de la corporation. Dans un premier temps, 174 contacts pour le poste de directeur général ont été reçus à travers le réseau de contacts du conseil transitoire et de la firme de recrutement. De ce nombre, la firme de recrutement a réalisé des entrevues avec 19 personnes et elle a recommandé trois candidats à un comité de sélection composé de messieurs St-Laurent, Tambling et Mortreux. Un candidat est ressorti des entrevues avec le comité de sélection. Il s'agit de madame Suzanne M. Benoît qui avait une longue expérience dans la mise sur pied d'organismes de développement économique et qui possède un vaste réseau de contacts.

3.6 Missions, délégations et présentations

De janvier à juin, le conseil transitoire a reçu des délégations d'affaires en visite au Québec désireuses d'en connaître davantage sur le secteur aérospatial québécois et de tisser des liens d'affaires :

- délégation d'Aquitaine, le 31 mars;
- délégation de Bordeaux, le 1^{er} juin;
- délégation de la région Midi-Pyrénées, le 20 juin.

En plus du lancement officiel et des nombreuses présentations individuelles aux futurs membres de la grappe, le président du conseil transitoire a notamment prononcé des discours devant de larges assemblées :

- présentation aux membres du Consortium de recherche et d'innovation en aérospatiale au Québec (CRIAQ) le 8 mai 2006,
- déjeuner-conférence à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain le 2 juin.

3.7 Assemblée générale et conseil d'administration

En clôture du mandat qui lui était confié, le conseil transitoire a organisé le 21 juin 2006, la première assemblée des membres, à l'École des métiers de l'aérospatiale de Montréal (ÉMAM), à laquelle tous les participants du secteur aérospatial du Québec (entreprises, centres de recherche, universités, écoles, association, syndicats, gouvernements) étaient convoqués pour la présentation des états financiers de la corporation et pour entériner la composition du conseil d'administration. Ce dernier a tenu sa première rencontre la journée même pour adopter les règlements généraux de la corporation. Ainsi, le conseil transitoire cédait sa place au conseil d'administration de la grappe dûment élu par l'assemblée des membres et lui transférait l'ensemble des dossiers de la corporation. (Figure 2)



➤ 4. DÉMARRAGE DES OPÉRATIONS

(15 août au 31 décembre 2006)

4.1 Choix des locaux

La directrice générale, Suzanne M. Benoît est entrée en fonction le 15 août. Provisoirement hébergée chez Innovitech, son premier mandat a été de trouver des locaux pouvant répondre aux exigences prescrites par le plan d'affaires d'Aéro Montréal, soit des espaces pouvant loger de trois à cinq personnes, des espaces pour recevoir des invités et une localisation sur le territoire de la CMM. Il était important que l'organisme d'accueil puisse offrir des services d'informatique, de comptabilité, de ressources humaines, et de communication en impartition.

Une analyse détaillée des forces et faiblesses des options de localisation a été présentée au CE pour décision. Le choix de Montréal International s'est avéré unanime et l'équipe nouvellement formée d'Aéro Montréal a déménagé dans ses nouveaux locaux le 30 octobre 2006.

4.2 Capital humain

Le plan d'affaire prévoyait une direction générale légère et souple avec trois personnes pour la première année. Ainsi, la directrice générale a recruté à la fin octobre Martin Lafleur à titre de directeur de projet suite à un processus d'entrevues composé d'un comité de sélection représenté par Abécassis conseil, le vice-président, ressources humaines de L-3 Communications MAS et de Suzanne M. Benoît. En novembre, Pierrette Daigle a été recrutée comme adjointe exécutive et coordonnatrice des chantiers. (Figure 3)

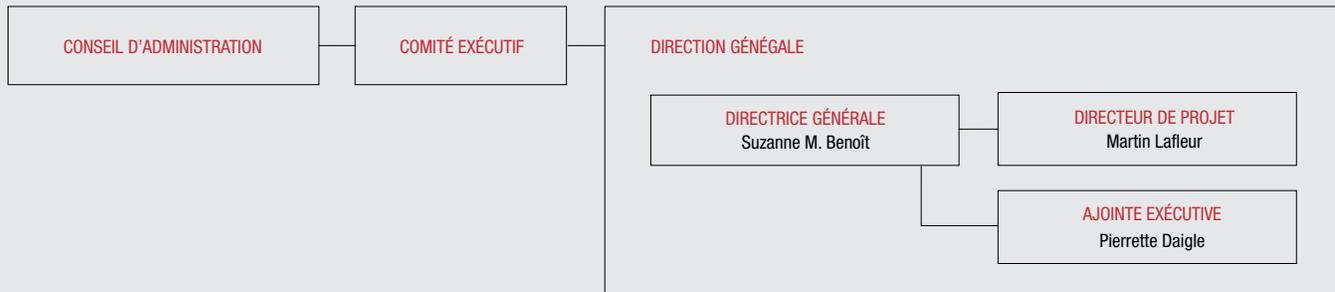
4.3 Missions, délégations et présentations

Aéro Montréal a rencontré et présenté la grappe aérospatiale du Montréal métropolitain à six délégations au courant de l'été et de l'automne 2006 :

- délégation de la ville d'Austin au Texas;
- rencontre de journalistes belges et français;
- délégation commerciale du Mexique;
- délégation aérospatiale de Toulouse, France;
- délégation économique belge;
- délégation commerciale aérospatiale et défense de la ville de Turin;
- mission du ministre de l'économie de la Belgique et de Skywin.

De plus, madame Suzanne M. Benoît a représenté Aéro Montréal et a fait une présentation sur la grappe aérospatiale lors de la journée d'ouverture du colloque aux *Entretiens Jacques Cartier* à Lyon en France.

Figure 3: Organigramme de la direction



4.4 Relations avec les membres et autres acteurs

Plusieurs rencontres d'information ont été organisées au courant de l'été et de l'automne 2006 avec des membres et d'autres acteurs concernés par la grappe aérospatiale. Ainsi, la directrice générale a rencontré plusieurs intervenants fédéraux sur des sujets tels la base de données Aéro Canada et des retombées industrielles régionales (RIR) associées aux contrats militaires. Elle a rencontré plusieurs intervenants du secteur institutionnel (Montréal international, l'AIAC, le CAMAQ et le CRIAQ). De plus, un certain nombre de rencontres ont eu lieu avec des joueurs de l'industrie intéressés à se joindre à Aéro Montréal et qui pourraient représenter une nouvelle catégorie de membres d'Aéro Montréal, soit celle des membres associés comme IBM, Schenker, Alcoa, Tecsalt, ... Enfin, elle a négocié avec le groupe Sonaca NMF une contribution financière pour finaliser le financement du collège des équipementiers qui totalisent aujourd'hui 80 000 \$/an et établi le financement privé total d'Aéro Montréal à 200 000 \$ par année.

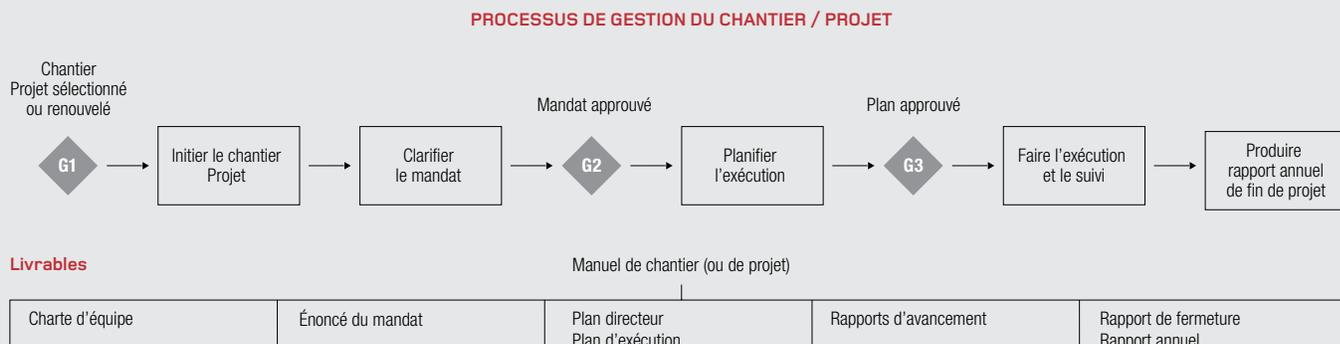
4.5 Visibilité

Pour le lancement officiel de la grappe le 15 mai dernier, Aéro Montréal avait obtenu une couverture médiatique des grands quotidiens montréalais et nationaux. En ce qui concerne les médias électroniques, monsieur St-Laurent avait été interviewé à la radio de Radio-Canada à l'émission économique « L'heure des comptes », et à la télévision au Canal LCN et Canal Argent. La présentation de monsieur St-Laurent à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM) avait également été soulignée par tous les grands quotidiens montréalais.

Depuis son démarrage, Aéro Montréal a fait quelques démarches dans les médias écrits. Ainsi, un avis de nomination de madame Suzanne M. Benoît a été publié dans le journal *Les Affaires* et le *Journal de Montréal*. madame M. Benoît et monsieur St-Laurent ont également été interviewés dans la revue *Plein Vol* en novembre. Plus récemment, Aéro Montréal a été cosignataire d'une lettre ouverte, publiée dans le journal *La Presse*, pour souligner le leadership du gouvernement du Québec en ce qui a trait au lancement de sa nouvelle politique sur la Stratégie québécoise de l'innovation et de la recherche (*Un Québec innovant et prospère*).

Une stratégie de communication sera élaborée par le *Chantier Image, visibilité et rayonnement* au cours de la prochaine année 2007, ce qui permettra à la direction générale et aux partenaires d'Aéro Montréal de se positionner de façon beaucoup plus pro-active face aux médias.

Figure 4 : Processus de fonctionnement et d'imputabilité des chantiers



➤ 5. MISE EN ŒUVRE DES CHANTIERS ET COMITÉ AD HOC

5.1 Comité processus

Dans un souci de rigueur et de saine gestion des fonds qui lui sont alloués, le comité exécutif a décidé de mettre sur pied un comité spécial en charge de développer un processus de fonctionnement et d'imputabilité des chantiers.

Un comité d'experts a été formé de spécialistes en gestion de projet et en méthodologie Six Sigma provenant des membres industriels de la grappe et de l'École Polytechnique et de la direction générale, pour concevoir un processus et pour développer des outils de gestion.

Le groupe s'est rencontré à quatre reprises au courant de l'automne pour développer un processus adapté aux exigences des chantiers. Ainsi, le processus devait répondre aux critères suivants :

- contrôle par des indicateurs quantitatifs et points de décisions;
- crédibilité – en ligne avec les pratiques du PMI;
- facilité – simple à suivre;
- équilibre entre rigueur et souplesse;
- applicabilité à l'ensemble des chantiers et projets;
- visibilité et transparence des résultats.

Le comité a également préparé, pour les fins des équipes des chantiers, des outils de gestion (gabarits) assortis de pense-bêtes pour en faciliter et en maximiser l'utilisation.

Le processus fut présenté dans un premier temps au *Chantier Image, visibilité et rayonnement*. Par la suite, il fut validé par le comité exécutif et le conseil d'administration de fin d'année. (Figure 4)

5.2 Chantier Image, visibilité et rayonnement

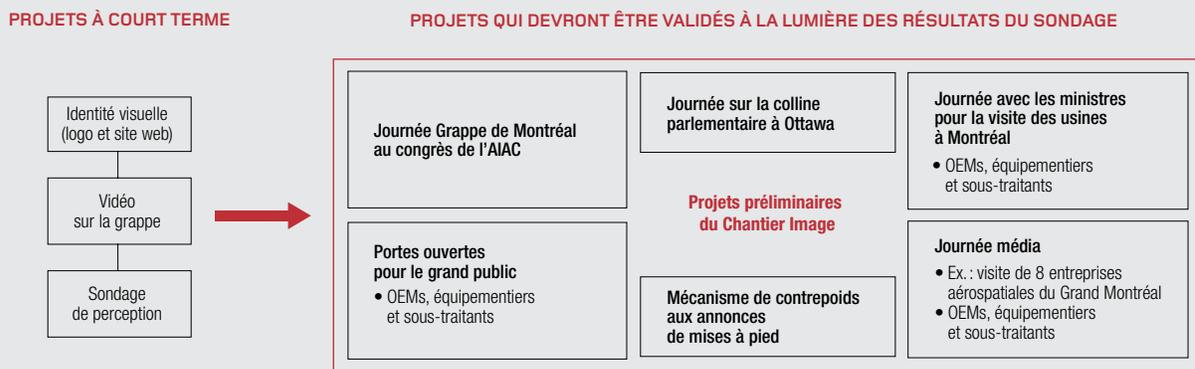
Le conseil d'administration a décidé lors de sa rencontre de travail du 14 septembre dernier de démarrer deux chantiers prioritaires : *Image, visibilité et rayonnement* et celui de *Innovation*. Les autres chantiers seront initiés en 2007.

Le *Chantier Image, visibilité et rayonnement* est composé de neuf (9) personnes provenant de l'industrie (OEMs, équipementiers et PME), et du secteur institutionnel. Les membres sont majoritairement des professionnels de la communication avec une vaste expérience. Le chantier a tenu deux rencontres dans lesquelles ont été discutées des pistes de projets potentiels visant à augmenter le rayonnement de la grappe. En tout, neuf (9) projets ont été discutés. Des projets immédiats et des projets qui devront être validés ultérieurement suite à une analyse de la situation plus approfondie.

Projets à court terme :

- préparer des termes de référence pour le développement de l'identité visuelle d'Aéro Montréal (logo, papeterie et site web);
- préparer de termes de référence pour une vidéo corporative qui fait état des capacités de la grappe aérospatiale de Montréal;

Figure 5 : Projets préliminaires identifiés (Chantier Image, visibilité, et rayonnement)



- préparer les termes de référence pour la tenue d'un sondage de perception sur la grappe aérospatiale du Montréal métropolitain. Les cibles seront :
 - les élus et les fonctionnaires;
 - les journalistes et les leaders d'opinion;
 - les jeunes en choix de carrière et les étudiants et les conseillers en orientation;
 - les acteurs du secteur aérospatial;
 - l'international.

Les résultats du sondage permettront au chantier d'élaborer une stratégie de communication en 2007 qui orientera tout projet ou initiative de communication subséquente d'Aéro Montréal.

Projets qui devront être validés suite aux résultats du sondage.

Lors de ses réunions de travail, le chantier a identifié, à travers des sessions, des projets porteurs pour la grappe qui pourraient être réalisés au courant de l'année prochaine. À titre d'exemple, mentionnons des journées sur la colline parlementaire, des journées médias locaux et internationaux, des portes ouvertes au grand public.

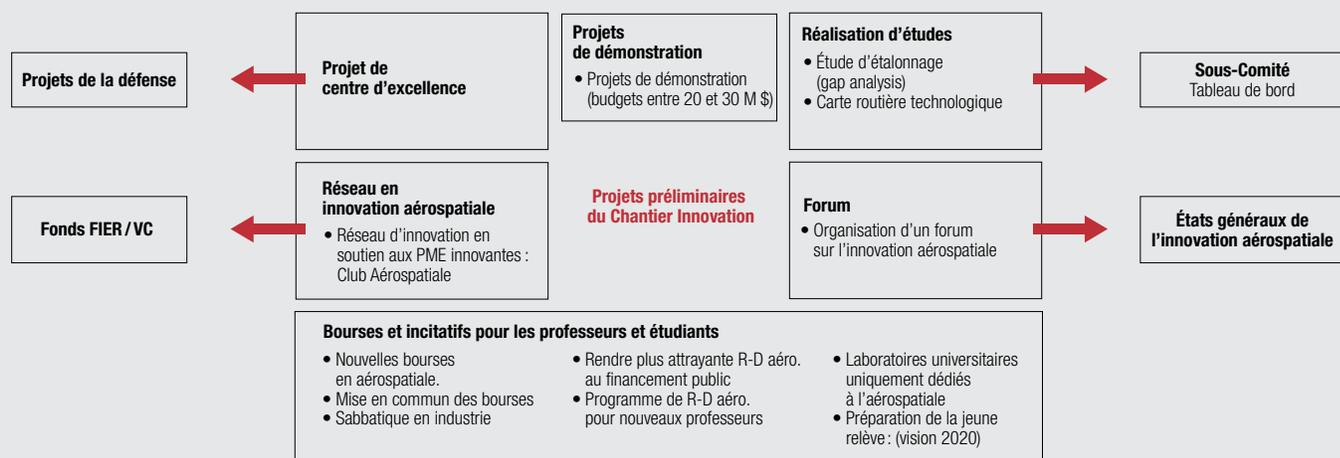
Les résultats du sondage de perception permettront principalement d'alimenter le processus d'élaboration de la stratégie de communication. Les projets identifiés lors de ces sessions de remue-méninges seront réévalués à la lumière des résultats du sondage et pourront, au besoin, être intégrés au plan de communication. (Figure 5)

5.3 Chantier Innovation

Le Chantier Innovation est composé de seize (16) membres : des vice-présidents, des directeurs d'ingénierie, des présidents de PME innovantes et des directeurs de centres de recherche ainsi que la permanence d'Aéro Montréal, tous très au fait du dossier de l'innovation dans le secteur aérospatial québécois et canadien. Le chantier a tenu deux rencontres à l'automne dans lesquelles ont été discutées des pistes de projets potentiels pouvant être menées par le chantier tout en s'assurant d'éviter tout dédoublement avec les activités du CRIAQ. Un total de dix-sept (17) projets avaient été identifiés portant sur la réalisation d'études, la réalisation de projets de démonstration, la mise sur pied de centres d'excellence. Des sous-comités ont été formés pour approfondir la définition des projets et éventuellement développer des termes de référence :

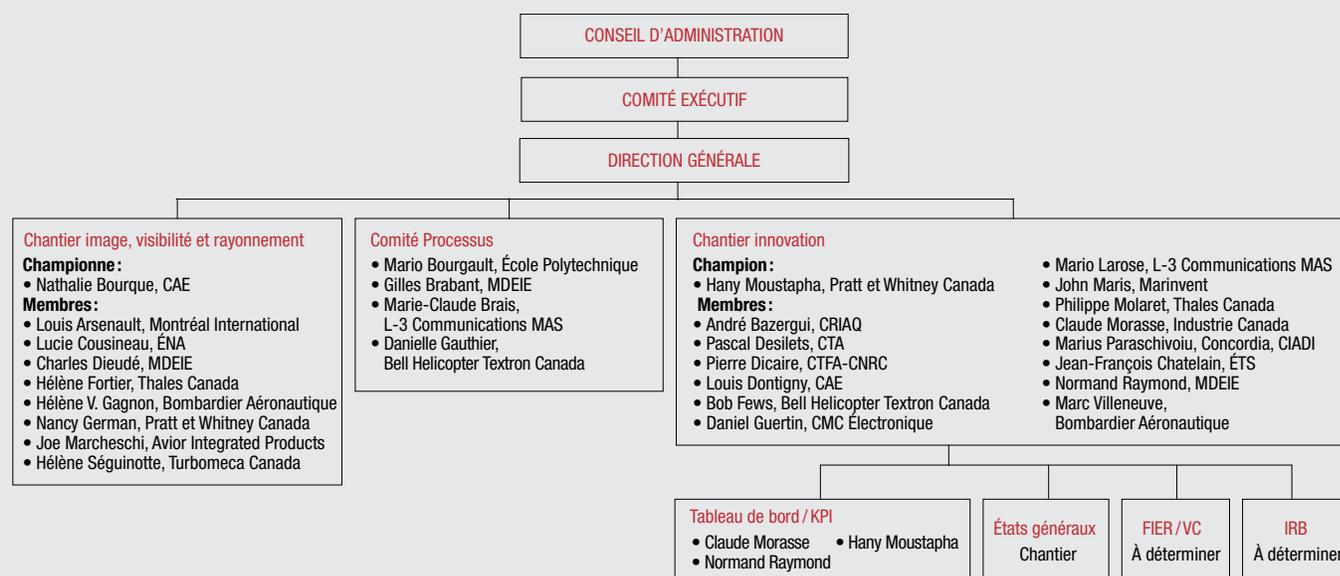
- sous-comité sur le développement d'un tableau de bord d'indicateurs de performance en innovation (Key performance indicators – KPI) de la recherche publique et privée en aérospatiale ainsi qu'une analyse des écarts (Gap Analysis) avec d'autres grappes aérospatiales ou secteurs industriels;
- sous-comité pour étudier la possibilité d'organiser des états généraux de l'innovation aérospatiale à la fin de 2007, comprenant un colloque comportant des ateliers et un volet relations publiques pour l'ensemble du secteur;
- sous-comité pour étudier la faisabilité de constituer des outils de soutien financiers tel un FIER ou un fonds VC répondant aux besoins des PME innovantes;
- sous-comité sur le développement de propositions de projets d'innovation au gouvernement fédéral et ses fournisseurs (Boeing et Lockheed Martin) afin que le Québec bénéficie au maximum des retombées industrielles régionales (RIR) dans le cadre de l'octroi des récents contrats militaires (ex. : contrat des C-17). (Figure 6 et 7)

Figure 6 : Projets préliminaires identifiés (Chantier Innovation)



Dans un souci d'accélérer les activités d'Aéro Montréal, nous avons procédé à la mise en marche des chantiers et du comité processus qui permet de suivre l'imputabilité. Il est prévu d'intégrer ce processus dans les chantiers et de réaliser, au besoin, certaines orientations. En menant ainsi en concomitance les chantiers et le comité processus, ceci nous a permis de préserver le momentum généré par les travaux du comité de pilotage en 2005 et du conseil transitoire qui l'a succédé dans la première moitié de 2006.

Figure 7 : Composition des Chantiers et du Comité processus





➤ 6. BILAN ET REDDITION DE COMPTE

À la demande spécifique du président du conseil de se doter de mécanismes de contrôle qui permettent d'évaluer l'évolution des chantiers en terme de budgets et de livrables mesurés en fonction d'indices de performance pré-établis, Aéro Montréal a mis sur pied, avec le soutien d'un comité spécial, un processus de fonctionnement et d'imputabilité des chantiers. Ce processus récemment terminé permettra de mesurer de façon précise l'intervention des chantiers d'Aéro Montréal dans la prochaine année.

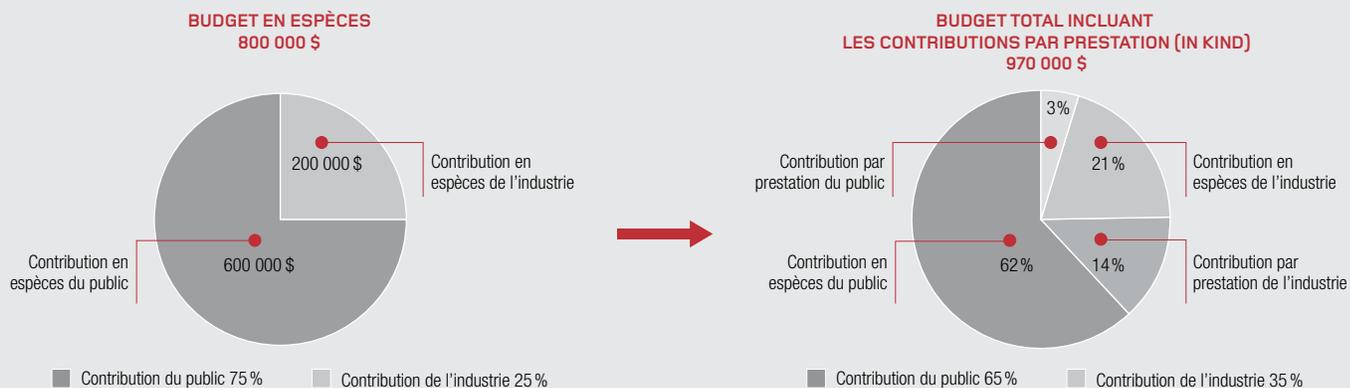
6.1 Principales réalisations

En fonction des résultats attendus

Mise sur pied d'un secrétariat : en conformité avec les attentes formulées par les bailleurs de fonds et partenaires d'Aéro Montréal, celle-ci s'est dotée d'un secrétariat composé d'une petite équipe très souple qui est opérationnelle depuis le mois d'octobre. Le choix de Montréal international pour ses locaux et ses services d'impartition (informatique, comptabilité, communications, ...) augmente beaucoup la portée de l'action de l'équipe d'Aéro Montréal, sans compter les synergies qui se développent avec les autres grappes de compétition du Montréal métropolitain (la grappe des sciences de la vie et la grappe des TIC) au niveau de l'échange de meilleures pratiques.

Mise sur pied des chantiers *Image, visibilité et rayonnement* et celui de *Innovation* : suivant la recommandation du conseil d'administration de prioriser la mise sur pied des *Chantiers Image, visibilité et rayonnement* et celui de *Innovation*, Aéro Montréal a lancé ces deux chantiers en octobre. Avec le soutien de champions identifiés par le comité exécutif pour présider ces chantiers, la direction générale a formé des équipes représentatives de la grappe aérospatiale pourvues d'une grande expertise. Après deux rencontres chacun, ces chantiers ont déjà entamé des discussions poussées sur de possibles interventions d'Aéro Montréal et sont à intégrer la démarche prescrite par le processus de fonctionnement et d'imputabilité des chantiers nouvellement adopté.

Figure 8 : Répartition des contributions entre le secteur public et l'industrie



Autres indicateurs de succès

En plus des indices de succès mentionnés dans le cadre des mesures continues de rendement associées aux conventions signées avec ses bailleurs de fonds, Aéro Montréal est en mesure de constater d'autres indicateurs de succès dans son exercice pour 2006.

- **Aéro Montréal mobilise aujourd'hui plus de 55 personnes** aux compétences variées (R-D, communication, gestion de projet, ...) et provenant de tous les horizons de l'aérospatiale montréalaise et québécoise (OEMs, PME, associations, universités, gouvernements, ...).
- **Très fort taux de participation aux rencontres:** sauf quelques absences pleinement motivées, les membres ont participé très activement aux diverses rencontres qui ont été programmées au courant de l'été et de l'automne (rencontres du conseil d'administration, comité exécutif, chantiers, comités processus). Ceci dénote clairement un grand intérêt des organisations membres d'Aéro Montréal envers l'institution et l'expectative des résultats qui en sortiront.

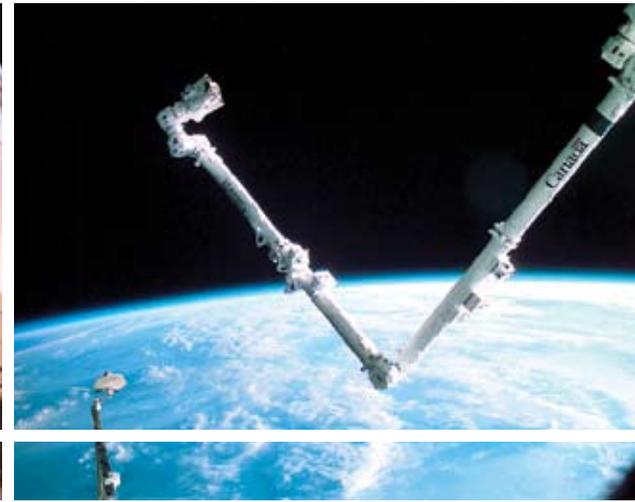
À ce titre, **la contribution par prestation (in kind) de l'industrie à Aéro Montréal est très significative.**

Un calcul sommaire des heures consacrées aux réunions permet de constater que **l'industrie a contribué pour 348 heures de travail en 2006 à Aéro Montréal ce qui représente une contribution équivalente à 140 675 \$³**. Avec des contributions globales en espèces et par prestation totalisant 970 000 \$ pour l'année 2006, **la contribution en espèces et par prestation de l'industrie représente 35 % du budget total d'Aéro Montréal.** (Figure 8)

- **Une très forte implication et un fort engagement des hauts dirigeants:** depuis ses tous débuts, de l'époque du Comité aérospatial Québec à l'actuel conseil d'administration d'Aéro Montréal, les hauts dirigeants des entreprises et organismes membres, s'inspirant du leadership mobilisateur du président du conseil, ont très fortement répondu à l'appel d'Aéro Montréal. Ils se sont présentés en très grand nombre aux rencontres commandées en contribuant une grande expertise aux discussions. Ils se sont également portés volontaires à maintes reprises dans le cadre d'activités pour représenter la grappe, comme lors de présentations publiques ou lors de la visite de délégations commerciales étrangères.
- **Participation et suivi entre les rencontres:** les membres ont été très volontaires dans la préparation de documents, la recherche d'information, l'exécution de démarches nécessaires pour préparer et alimenter les rencontres et les travaux.

3. Voir Annexe B

- Hypothèse de travail : Conseil transitoire, CA et CE (400 \$/heure par personne + dépenses); Comité processus et chantiers (200 \$/heure par personne + dépenses).
- Au total (industrie + institutionnels) la contribution par prestation des membres d'Aéro Montréal a été de 508 heures soit 170 775 \$. Ce montant ne comprend pas les heures travaillées hors réunions (ex. : le temps de préparation aux réunions, rencontres ou présentations d'Aéro Montréal à d'autres organisations).



- **Intérêt de nouveaux membres à se joindre aux chantiers :** la direction générale a reçu depuis le mois d'octobre un nombre impressionnant de demandes de membres de la grappe pour se joindre aux chantiers existants et à y contribuer.
- **Volonté des membres associatifs et des partenaires de développement économique de signer des ententes de collaboration avec Aéro Montréal :** l'AQA, le CAMAQ, le CRIAQ, l'AIAC, Montréal International, le consortium Skywin en Wallonie, Aerospace Valley, le Comité ACCORD Montérégie, pour le créneau de l'aérospatiale, démontrent un intérêt certain à signer des ententes de partenariat avec Aéro Montréal témoignant ainsi de l'attrait de notre organisation.

6.2 Écarts observés

Chantiers lancés : dans le plan stratégique d'Aéro Montréal, il était prévu de lancer cinq chantiers. Suivant la conjoncture, le conseil d'administration a décidé de lancer deux chantiers sur cinq comme chantiers pilotes pour valider la démarche.

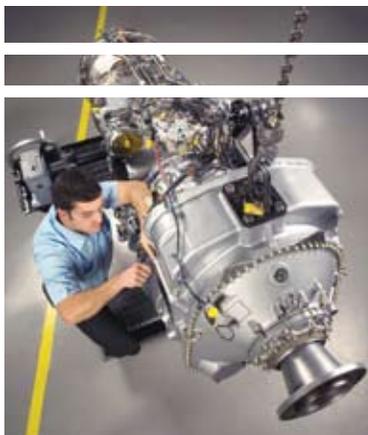
Image nationale et internationale : compte tenu des délais associés au recrutement de la directrice générale et du temps nécessaire à déployer le *Chantier Image, visibilité et rayonnement*, les travaux visant à développer une image de marque au plan national et international d'Aéro Montréal et de la grappe n'ont pu débuter qu'en octobre. Aéro Montréal a récemment attribué à une agence de communication, le mandat de développer l'identité visuelle (logo, papeterie, site web). La direction générale ainsi que le *Chantier Image, visibilité et rayonnement* travaillera étroitement avec l'agence pour développer une image de calibre international distinctive qui répond bien aux caractéristiques de notre grappe. Les travaux devraient être finalisés en avril 2007.

La coordination de l'exploitation des infrastructures et des ressources spécialisées du système québécois d'innovation :

comme pour l'image nationale et internationale de la grappe, le dossier de l'innovation a pris un certain temps à démarrer. La coordination des acteurs de l'innovation n'est pas encore complétée mais les deux sessions de travail ont permis d'établir les rôles et responsabilités entre Aéro Montréal et le CRIAQ visant ainsi à éliminer les dédoublements entre les deux organismes. La prochaine étape verra une articulation des responsabilités entre les deux organisations à l'intérieur de tâches et d'activités précises.

6.3 Solutions préconisées

Afin de répondre aux écarts constatés en 2006 entre les résultats escomptés et les réalisations de l'année, Aéro Montréal mettra l'accent en 2007 sur une implantation systématique du processus dans chacun des chantiers pour éviter les confusions de mandat inter organismes et faire une répartition beaucoup plus claire et efficace des responsabilités et initiatives entre Aéro Montréal et ses partenaires. Les chantiers définiront d'entrée de jeu leur mandat et clarifieront leur mission aux premiers stades des travaux. D'ailleurs, la signature de protocole d'entente entre les partenaires associatifs et de l'innovation viendra clarifier les mandats respectifs de chacun et permettra une intervention optimale des joueurs dans le secteur.



➤ 7. CONCLUSION

Pour les chantiers en cours :

- *Chantier Image, visibilité et rayonnement*: le chantier travaillera sur une définition du mandat et retournera à l'analyse de la situation par le biais d'un sondage pour obtenir des données qui alimenteront la stratégie de communication. Ceci permettra d'orienter de façon plus systématique les projets et initiatives entreprises.
- *Chantier Innovation*: le chantier définira son mandat, les rôles et responsabilités avec ceux du CRIAQ. L'un des sous-comités mis sur pied aura pour tâche de déterminer des indicateurs de performance et développer une étude de carte routière technologique pour identifier les priorités stratégiques qui découleront dans les années à venir pour orienter les projets de la grappe.

Pour les trois autres chantiers :

- Le lancement des trois autres chantiers se fera une fois que le test pilote des deux premiers chantiers sera concluant. Ceci permettra de lancer ces chantiers sur des bases solides et d'éviter de reprendre des travaux qui n'auraient pas démarré avec la bonne orientation, ce qui peut s'avérer coûteux en temps et en énergie.

Aéro Montréal a connu une année typique d'une organisation en démarrage. Beaucoup d'efforts ont été déployés pour mettre sur pied les instances de la corporation et pour définir ses orientations.

Deux chantiers sur cinq ont été lancés mais les résultats, à date, confirment que les travaux commencés sont sur une bonne voie.

Aéro Montréal regarde l'avenir immédiat (2007) avec beaucoup d'optimisme et de confiance. L'industrie se porte très bien et on prévoit que la tendance actuelle se poursuivra au cours des trois prochaines années. Ce vent d'optimisme contribue grandement à l'engagement des différents joueurs de la grappe dans les différents chantiers et activités d'Aéro Montréal.

Avec la poursuite des travaux de ses chantiers en cours et du lancement des nouveaux chantiers, elle compte mobiliser un nombre croissant d'intervenants impliqués dans le développement de la grappe et, conséquemment, accroître son leadership, le dynamisme et l'impact qu'elle apporte au secteur. Ses actions en 2007 porteront sur la poursuite de la réflexion, sur l'analyse et la planification, sur la livraison des premiers projets et sur la mesure des résultats.

ANNEXE A

TABLEAU CHRONOLOGIQUE DES RENCONTRES 2006

DATE	RENCONTRES
23 février	Rencontre du conseil transitoire
30 mars	Rencontre du conseil transitoire
27 avril	Rencontre du conseil transitoire
25 mai	Rencontre du conseil transitoire
21 juin	Rencontre du conseil d'administration
21 juin	Assemblée des membres
28 juin	Rencontre du conseil d'administration
14 septembre	Rencontre du comité exécutif
14 septembre	Rencontre du conseil d'administration
11 octobre	Rencontre du comité exécutif
13 octobre	Rencontre du comité exécutif
3 novembre	Rencontre du comité processus
9 novembre	Rencontre du <i>Chantier Image, visibilité et rayonnement</i>
9 novembre	Rencontre du comité processus
10 novembre	Rencontre du <i>Chantier Innovation</i>
15 novembre	Rencontre du comité exécutif
16 novembre	Rencontre du comité processus
29 novembre	Rencontre du <i>Chantier Image, visibilité et rayonnement</i>
1 décembre	Rencontre du comité processus
7 décembre	Rencontre du <i>Chantier Innovation</i>
18 décembre	Rencontre du <i>Chantier Image, visibilité et rayonnement</i>
20 décembre	Rencontre du comité exécutif

ANNEXE B

CONTRIBUTION PAR PRESTATION (IN KIND)
DU SECTEUR À AÉRO MONTRÉAL 2006

Comités	Rencontres	Durée (en heures)	Nombre Total de participants	Nombre de participants privés	Tarif (\$/heure/ participant)	Salle, frais d'accueil, téléphonie	Total Industrie	Grand total**
Conseil transitoire	23 fev.	3	4	4	400 \$	300 \$	5 100 \$	5 100 \$
	30 mars	2.5	3	3	400 \$	250 \$	3 250 \$	3 250 \$
	27 avril	2.5	4	4	400 \$	250 \$	4 250 \$	4 250 \$
	* 25 mai	0.5	4	4	400 \$	– \$	800 \$	800 \$
							13 400 \$	13 400 \$
Assemblée des membres	21 juin	1	37	25	200 \$	1 000 \$	6 000 \$	8 400 \$
Comité d'administration	21 juin	1	20	13	400 \$	1 000 \$	6 200 \$	9 000 \$
	* 28 juin	0.5	15	7	400 \$	75 \$	1 475 \$	3 075 \$
	14 sept.	4	20	13	400 \$	1 000 \$	21 800 \$	33 000 \$
	20 déc.	5	24	18	400 \$	1 000 \$	37 000 \$	49 000 \$
							66 475 \$	94 075 \$
Comité exécutif	14 sept.	2.5	4	4	400 \$	250 \$	4 250 \$	4 250 \$
	11 oct.	2.5	5	5	400 \$	250 \$	5 250 \$	5 250 \$
	* 13 oct.	0.5	6	6	400 \$	– \$	1 200 \$	1 200 \$
	15 nov.	2	5	5	400 \$	200 \$	4 200 \$	4 200 \$
	20 déc.	2	5	5	400 \$	200 \$	4 200 \$	4 200 \$
							19 100 \$	19 100 \$
Comité Processus	3 nov.	3	4	3	200 \$	300 \$	2 100 \$	2 700 \$
	9 nov.	2.5	4	2	200 \$	250 \$	1 250 \$	2 250 \$
	16 nov.	3.5	4	2	200 \$	350 \$	1 750 \$	3 150 \$
	1 déc.	4	3	1	200 \$	400 \$	1 200 \$	2 800 \$
							6 300 \$	10 900 \$
Chantier Image visibilité et rayonnement	9 nov.	2	6	4	200 \$	200 \$	1 800 \$	2 600 \$
	* 29 nov.	0.5	5	4	200 \$	50 \$	450 \$	550 \$
	18 déc.	3	8	6	200 \$	300 \$	3 900 \$	5 100 \$
							6 150 \$	8 250 \$
Chantier Innovation	10 nov.	3	10	4	200 \$	300 \$	18 300 \$	6 300 \$
	7 déc.	4.5	11	5	200 \$	450 \$	4 950 \$	10 350 \$
							23 250 \$	16 650 \$
TOTAL DES HEURES		507.5	348					
GRAND TOTAL							140 675 \$	170 775 \$

* Séance extraordinaire – au téléphone

** Grand total = Contribution de l'industrie et des institutionnels

LEXIQUE

AQA :	Association québécoise de l'aérospatiale
CAMAQ :	Comité sectoriel de la main d'œuvre en aérospatiale du Québec
CMM :	Communauté métropolitaine de Montréal
CRIAQ :	Consortium de recherche et d'innovation en aérospatiale au Québec
DEC :	Développement économique Canada
ÉNA :	École nationale d'aérotechnique
FSTQ :	Fonds de solidarité FTQ
ÉMAM :	École des métiers de l'aérospatiale de Montréal
MAMR :	Ministère des Affaires municipales et des Régions
MDEIE :	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
MRO :	Maintenance Repair and Overhaul

Éditeur : Aéro Montréal

Rédaction et coordination : Aéro Montréal

Design graphique : Piranha Tendances

Photographies reproduites avec la permission de nos membres.

Note : Dans ce document, la forme masculine désigne aussi bien les femmes que les hommes. Elle est utilisée pour alléger le texte et en faciliter la compréhension.

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2007



AÉRO MONTRÉAL

Téléphone: 514 987-9330

Télécopieur: 514 987-1948

info@aeromontreal.ca

www.aeromontreal.ca

380, rue Saint-Antoine Ouest

Bureau 8000

Montréal (Québec)

Canada H2Y 3X7