

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

AÉRO MONTRÉAL

Rapport d'évaluation

Pour la période du 1^{er} janvier 2011 au 31 décembre 2014

NOTES AU LECTEUR

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

AUTEUR DU RAPPORT

Marc-Michel Lavoie

Évaluateur de programmes
Recherche et rédaction

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

Ce document est disponible
sur demande auprès de cette direction.

POUR NOUS JOINDRE

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

710, place D'Youville, 7^e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4

Téléphone : 418 691-5698, poste 4095

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

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

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

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

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

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

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

François Maxime Langlois

Directeur

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

Christophe Marchal

Évaluateur principal et chef d'équipe d'évaluation

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

MISE EN CONTEXTE

Ce rapport d'évaluation est destiné à rendre compte des résultats obtenus par Aéro Montréal, le secrétariat de la grappe industrielle aérospatiale québécoise, du 1^{er} janvier 2011 au 31 décembre 2014.

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

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

LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Les résultats obtenus par le secrétariat de grappe industrielle Aéro Montréal sont jugés satisfaisants. Les objectifs des bailleurs de fonds publics sont atteints et les activités réalisées par le secrétariat répondent aux besoins et aux attentes des entreprises et des organismes qui y participent.

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

EN REGARD DE LA PERTINENCE DU FINANCEMENT PUBLIC VERSÉ

- Réalisation de plusieurs projets et activités chaque année : sur la période d'évaluation, 595 projets et activités réalisés, dont 312 activités de promotion, 265 activités de mobilisation et 10 études.
- La participation totale d'individus, d'entreprises et d'organismes aux projets et activités réalisés est passée de 2 005 en 2011 à 2 793 en 2014, soit un taux de croissance annuel moyen de près de 12 %.
- Proportion des revenus de source autonome (revenus de source autre que des quatre bailleurs de fonds publics mentionnés plus haut) pour le fonctionnement : 29 % des revenus totaux.
- Les projets et activités réalisés par le secrétariat répondent aux besoins de l'entièreté (100 %) des 40 entreprises et des 11 organismes qui ont répondu aux sondages.
- La majorité des répondants aux sondages (57 % des entreprises et organismes) perçoit une complémentarité du secrétariat avec les autres associations du secteur et d'autres organisations.
- Il y a une cohérence et des liens avérés entre la mission du secrétariat et les objectifs des bailleurs de fonds publics.
- Effet de levier du financement versé par le MESI pour le fonctionnement du secrétariat : 12,9. L'aide financière de 369 k\$ sur quatre ans du MESI a généré 4,76 M\$ d'investissements supplémentaires de la part des trois autres bailleurs de fonds, des entreprises et des organismes.

- Effet de levier du financement versé par les quatre bailleurs de fonds publics pour le fonctionnement : 0,4. L'aide financière de 3,6 M\$ sur quatre ans des bailleurs de fonds a généré 1,5 M\$ d'investissements supplémentaires de la part des entreprises et des organismes.

EN REGARD DE L'EFFICACITÉ DU SECRÉTARIAT

- Plan d'action réalisé à 95 %, annuellement.
- 96 % des entreprises et organismes sont satisfaits des activités et des projets réalisés.
- Les trois éléments sondés en lien avec l'importance du secrétariat (rayonnement et mobilisation du secteur de l'aérospatiale et développement de l'entreprise ou de l'organisme) sont jugés présents par au moins 90 % des entreprises et des organismes.
- 87 % des 63 entreprises de l'écosystème sondées connaissent le secrétariat, au moins de nom.
- Saines pratiques de gestion présentes, notamment une gouvernance diligente et efficace.
- Utilisation du financement versé par les bailleurs de fonds pour le fonctionnement adéquate et conforme aux conventions de financement.
- Proportion des frais administratifs et de gestion dans les dépenses totales du secrétariat : 3 %.
- Les cinq facteurs de succès considérés d'une grappe industrielle sont manifestement présents dans la grappe aérospatiale et les six facteurs de succès considérés dans l'environnement d'affaires de la grappe sont manifestement présents.
- Le secrétariat a agi en synergie avec les autres organisations du secteur industriel et de développement économique. Il a réalisé des activités (19) en collaboration avec d'autres organisations. Il a participé à des activités (172) d'autres acteurs.
- Les groupes d'acteurs sont bien représentés sur les chantiers de travail et sur le conseil d'administration du secrétariat. Cependant, selon certains bailleurs de fonds, le conseil d'administration du secrétariat pourrait être renforcé par l'addition de partenaires financiers qui ont les moyens et la volonté de contribuer au développement de l'industrie aérospatiale québécoise.

EN REGARD DES EFFETS DES ACTIVITÉS DU SECRÉTARIAT

- Tous les effets souhaités sur les entreprises (neuf effets considérés) et les organismes (cinq effets considérés) sont présents selon une majorité des répondants (50 % et plus).

Les contributions les plus importantes pour les entreprises sont l'acquisition de nouvelles connaissances, l'établissement de nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche et l'initiation de nouveaux projets.

Les contributions les plus importantes pour les organismes sont l'établissement de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations et la réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités.
- De fortes majorités de répondants aux sondages (entreprises et organismes) considèrent qu'Aéro Montréal a contribué à mobiliser les différents acteurs du secteur aérospatial (98 %), à assurer la représentation des intérêts du secteur auprès des instances gouvernementales (94 %) et à obtenir des instances gouvernementales des résultats positifs pour le secteur (86 %). Selon les bailleurs de fonds, cinq des sept effets considérés d'Aéro Montréal en termes de visibilité et de notoriété sont manifestement perceptibles.
- Même si l'évaluation ne porte pas sur les projets structurants pour l'industrie mis en œuvre par Aéro Montréal pendant la période d'évaluation, le rapport souligne l'envergure de l'Initiative MACH, un programme collaboratif public-privé afin d'augmenter la productivité des entreprises. Le secrétariat de grappe a également contribué à la mise en place, par le gouvernement du Québec, de SA²GE, le projet mobilisateur de l'avion plus écologique.

LES RÉPONSES AUX QUESTIONS DU MANDAT D'ÉVALUATION

L'intervention gouvernementale est-elle pertinente?

Oui, l'intervention gouvernementale en soutien à Aéro Montréal est pertinente. Le secrétariat a réalisé plusieurs projets et activités (une moyenne d'environ 150 projets et activités annuellement, pendant la période d'évaluation), principalement des activités de promotion et de mobilisation du secteur aérospatial québécois. Signe de la pertinence de ces réalisations, la participation d'individus (membres engagés et participants) est en hausse de 39 % sur la période d'évaluation. Les projets et les activités du secrétariat sont majoritairement perçus comme étant complémentaires à l'offre de services des autres associations et organisations du secteur aérospatial et sont en lien avec les objectifs poursuivis par les bailleurs de fonds publics. Le financement versé par ces derniers au secrétariat pour son fonctionnement génère de très bons effets de levier.

Aéro Montréal est-il efficace?

Oui, Aéro Montréal est efficace. Le plan d'action mis en œuvre par le secrétariat satisfait une très grande proportion des entreprises et des organismes qui participent aux activités et aux projets. Ils reconnaissent largement l'apport d'Aéro Montréal au rayonnement et à la mobilisation du secteur aérospatial ainsi qu'au développement de leur entreprise ou de leur organisme. Il est constaté, au sein du secrétariat, la présence des principales saines pratiques de gestion. L'utilisation par le secrétariat du financement public pour son fonctionnement est conforme aux fins prévues. La part des frais administratifs et de gestion du secrétariat est raisonnable et une majorité des facteurs de succès est présente au sein même de la grappe et dans son environnement d'affaires. Aéro Montréal a agi en synergie avec les organisations de son écosystème et les groupes d'acteurs sont bien représentés sur son conseil d'administration et ses chantiers de travail. Cependant, le conseil d'administration pourrait être renforcé par l'addition de partenaires financiers, selon certains bailleurs de fonds.

Les effets des activités d'Aéro Montréal sont-ils probants?

Oui, les effets sont probants. Une majorité d'entreprises participantes perçoit une contribution d'Aéro Montréal pour l'obtention d'effets attendus pour elles, notamment l'acquisition de nouvelles connaissances, l'établissement de nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche, le démarrage de nouveaux projets, l'amélioration de la productivité et l'obtention de plus de visibilité médiatique. Une majorité d'organismes participants perçoit également une contribution d'Aéro Montréal pour l'obtention d'effets attendus pour eux, notamment l'établissement de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations, la réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités et l'attraction de nouveaux clients ou l'obtention de nouveaux contrats. En grande majorité, les entreprises et les organismes participants reconnaissent aussi la contribution d'Aéro Montréal pour l'obtention d'effets sur tout l'écosystème aérospatial, à savoir la mobilisation des acteurs du secteur, la représentation des intérêts du secteur auprès des instances gouvernementales et l'obtention, auprès de ces dernières, de résultats positifs pour tout le secteur. Selon les bailleurs de fonds publics, la majorité des effets visés en termes de visibilité et de notoriété du secteur sont manifestement présents. De plus, un projet spécial a été élaboré et mis en œuvre par Aéro Montréal pendant la période d'évaluation, soit l'Initiative MACH (un programme collaboratif public-privé afin d'augmenter la productivité des entreprises). Aéro Montréal a également contribué également contribué à la mise en place, par le gouvernement du Québec, de SA²GE, le projet mobilisateur de l'avion plus écologique.

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1 – LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

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

CHAPITRE 2 – L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

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

CHAPITRE 3 – LE PORTRAIT DE L'ORGANISME

3.1	L'historique de la grappe et de son secrétariat.....	15
3.2	La mission et les objectifs	15
3.3	Les chantiers de travail	15
3.4	Le secteur de l'aérospatiale au Québec.....	16
3.5	Les activités et les services offerts	17
3.6	La gouvernance et les organismes membres.....	18

CHAPITRE 4 – LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

4.1	Les contraintes du mandat	19
4.2	La méthodologie	19

CHAPITRE 5 – LA PERTINENCE DU FINANCEMENT PUBLIC VERSÉ

CRITÈRE 1	La réponse à des besoins par Aéro Montréal	25
CRITÈRE 2	La valeur ajoutée d'Aéro Montréal pour le développement économique du Québec	30
CRITÈRE 3	L'effet de levier de la dépense publique versée à Aéro Montréal	32

CHAPITRE 6 – L'EFFICACITÉ D'AÉRO MONTRÉAL

CRITÈRE 4	La satisfaction de la clientèle à l'égard des activités réalisées	33
CRITÈRE 5	Les pratiques de gestion d'Aéro Montréal	35
CRITÈRE 6	Le modèle d'affaires et de gouvernance d'Aéro Montréal	38

CHAPITRE 7 – LES EFFETS DES ACTIVITÉS D'AÉRO MONTRÉAL

CRITÈRE 7	Les effets des activités réalisées par Aéro Montréal sur les entreprises et les organismes qui ont participé aux activités.....	42
CRITÈRE 8	Les effets des activités réalisées par Aéro Montréal sur l'écosystème québécois, les retombées économiques et les externalités.....	44

CHAPITRE 8 – LES CONCLUSIONS

8.1	Les principaux constats.....	49
8.2	Les réponses aux questions du mandat	50
8.3	La synthèse des constats et le pointage	51

ANNEXE 1	Les neuf grappes industrielles de la CMM.....	52
----------	---	----

ANNEXE 2	Les résultats détaillés des sondages et informations complémentaires.....	53
----------	---	----

ANNEXE 3	L'évolution du secteur aérospatial – données macroéconomiques	61
----------	---	----

ANNEXE 4	Les acronymes	62
----------	---------------------	----

ANNEXE 5	La documentation consultée	64
----------	----------------------------------	----

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.1 L'ORIGINE DU MANDAT

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

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

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

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

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

1.2 LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

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

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

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

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

L'évaluation des résultats du financement d'Aéro Montréal pourrait :

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

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

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

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

1.3 LES CLIENTS ET LES PARTIES PRENANTES

Les clients du mandat d'évaluation sont les autorités et les gestionnaires des ministères du gouvernement du Québec bailleurs de fonds, à savoir le MESI et le SRM. Au MESI, c'est la Direction du transport et de la logistique qui est responsable du dossier d'Aéro Montréal.

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

1.4 LE COMITÉ D'ÉVALUATION

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

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

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

1.5 LA PORTÉE ET LES LIMITES DU MANDAT

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

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

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

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

Tableau 1.1

Protocole d'évaluation des résultats d'Aéro Montréal

Thèmes	Critères d'évaluation	Question
Pertinence	1. La réponse à des besoins par Aéro Montréal 2. La valeur ajoutée d'Aéro Montréal pour le développement économique du Québec 3. L'effet de levier de la dépense publique versée à Aéro Montréal	1
Efficacité	4. La satisfaction de la clientèle à l'égard des activités réalisées 5. Les pratiques de gestion d'Aéro Montréal 6. Le modèle d'affaires et de gouvernance d'Aéro Montréal	2
Effets	7. Les effets des activités réalisées par Aéro Montréal sur les entreprises et les organismes qui ont participé aux activités 8. Les effets des activités réalisées par Aéro Montréal sur l'écosystème québécois, les retombées économiques et les externalités	3

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

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

1.6 LA PÉRIODE D'ÉVALUATION

L'évaluation permet de porter un jugement sur la pertinence et la performance d'Aéro Montréal pour les quatre dernières années financières complétées. En années civiles, cela correspond aux années 2011, 2012, 2013 et 2014, du 1^{er} janvier au 31 décembre.

CHAPITRE 2

L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

2.1 L'ORIGINE DE LA STRATÉGIE DE GRAPPES INDUSTRIELLES

En 2002, un effort de mobilisation et de coordination des actions a été entrepris afin d'accélérer le développement des sciences de la vie dans la métropole de Montréal¹. L'exercice a mené à la création de la première grappe industrielle reconnue par les gouvernements du Québec et du Canada, soit celle des sciences de la vie.

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

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

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

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

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

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

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

CHAPITRE 2

L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

2.2 LA NOTION DE GRAPPES INDUSTRIELLES

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

La compétitivité des régions métropolitaines repose de plus en plus sur le développement des grappes industrielles, au sein desquelles on retrouve une concentration géographique d'entreprises et d'institutions dans des secteurs d'activités connexes². La proximité physique des acteurs favorise l'interaction et contribue à l'échange d'idées et de savoir.

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

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

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

LES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DES BAILLEURS DE FONDS

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

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

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

CHAPITRE 2

L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

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

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

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

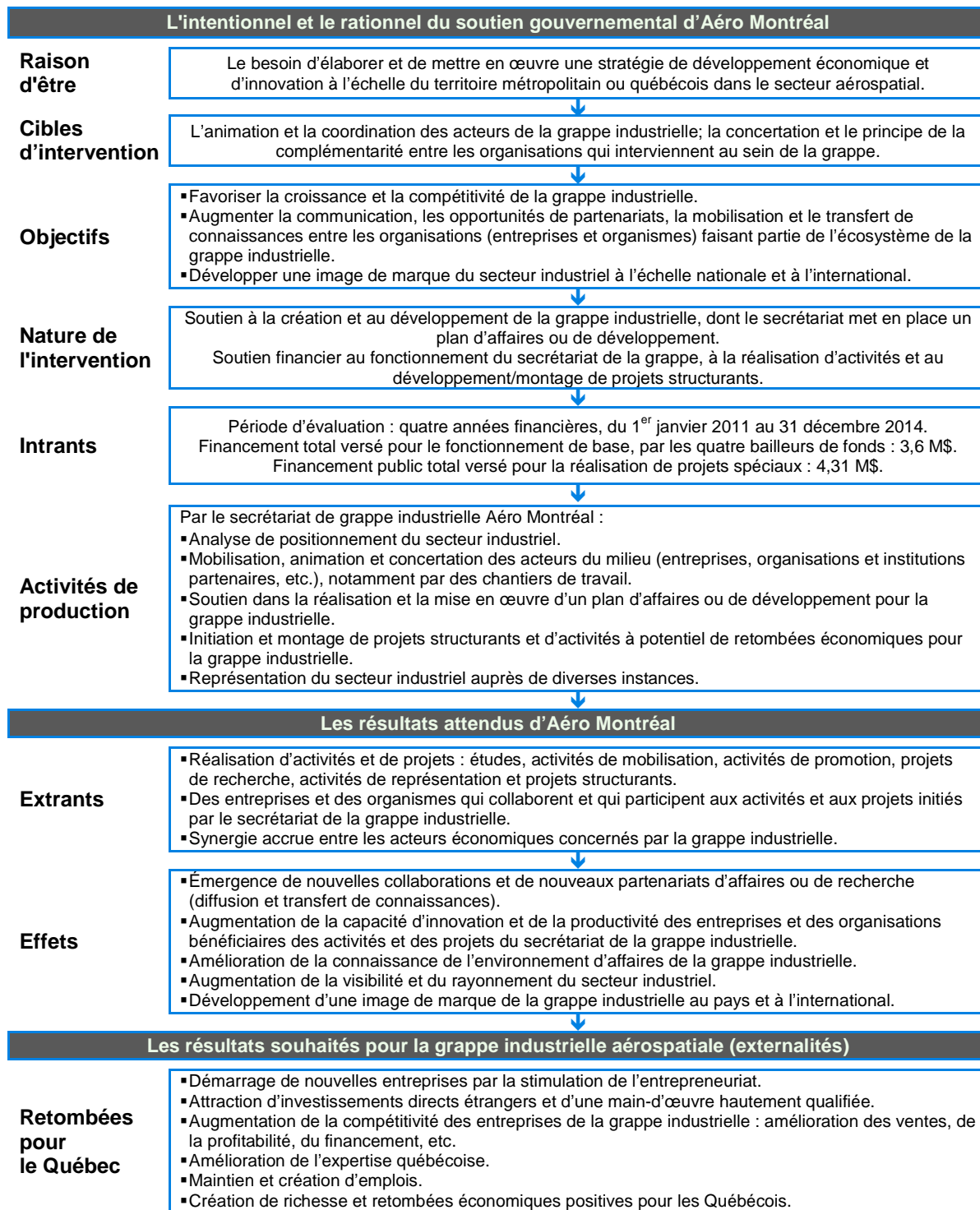
Secrétariat à la région métropolitaine (SRM) : Le SRM entend soutenir avec les autres partenaires (gouvernementaux, municipaux, secteur privé et secteur associatif) les secteurs clés et les créneaux d'excellence de l'économie métropolitaine que sont les grappes industrielles.

CHAPITRE 2

L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

2.3 L'ILLUSTRATION DE L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

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



CHAPITRE 2

L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

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

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

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

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

Le financement public accordé à Aéro Montréal pour son fonctionnement

Le financement autorisé et versé par les quatre bailleurs de fonds publics pour le fonctionnement d'Aéro Montréal, pour la période d'évaluation, est décrit dans le tableau 2.1. Au total, les bailleurs de fonds ont versé 3,6 M\$ à Aéro Montréal pour son fonctionnement, à savoir 2,05 M\$ de DEC, 800 k\$ de la CMM, 400 k\$ du SRM et 369 k\$ du MESI.

Tableau 2.1

Financement public autorisé et versé à Aéro Montréal pour son fonctionnement (en k\$) pendant la période d'évaluation (2011-2014)

Baillleurs de fonds	2011		2012		2013		2014		TOTAL	
	Autorisé	Versé	Autorisé	Versé	Autorisé	Versé	Autorisé	Versé	Autorisé	Versé
DEC	528	359	528	465	528	529	457	696	2 041	2 049
CMM	200	200	200	200	200	200	200	200	800	800
SRM	100	100	100	100	100	100	100	100	400	400
MESI	96	96	93	93	90	90	81	90	360	369
TOTAL	924	755	921	858	918	919	838	1 086	3 601	3 618

Source : CMM, DEC, MESI et SRM.

Note : Les sommes versées pour le fonctionnement du secrétariat par DEC sont supérieures à celles des autres bailleurs de fonds publics, car DEC soutenait l'AQA avant sa fusion avec Aéro Montréal en octobre 2012 et a continué à verser les mêmes sommes en appui au fonctionnement de l'entité fusionnée.

DEC contribue annuellement à l'ensemble des activités d'Aéro Montréal pour une somme excédant 200 k\$. En effet, c'est plus de 500 k\$, en moyenne, qui est versé annuellement à l'organisme pour son fonctionnement de base et la mise en œuvre d'activités spécifiques en lien avec ses divers chantiers. Seul le projet MACH, qui est considéré comme un projet spécial, fait l'objet d'une entente distincte. L'écart s'explique, notamment par des motifs historiques, puisque DEC contribuait par le passé à l'Association québécoise de l'aérospatiale (AQA) ainsi qu'à Aéro Montréal par l'intermédiaire de deux ententes distinctes. Lors de la fusion des deux entités juridiques, en 2012, l'apport total de DEC à l'industrie a été maintenu, puisque la contribution accordée à l'AQA a été redirigée vers Aéro Montréal, en plus de la contribution de base de 200 k\$.

CHAPITRE 3

LE PORTRAIT DE L'ORGANISME

3.1 L'HISTORIQUE DE LA GRAPPE ET DE SON SECRÉTARIAT

Mis sur pied en 2006, Aéro Montréal, le secrétariat de la grappe aérospatiale du Québec, est un forum stratégique de concertation qui réunit l'ensemble des premiers dirigeants du secteur aérospatial québécois issus de l'industrie, des institutions d'enseignement, des centres de recherche et incluant les associations et les syndicats.

En 2012, les membres de l'Association québécoise de l'aérospatiale (AQA) décidaient de fusionner leur association industrielle avec Aéro Montréal. Ainsi, à la demande de l'industrie, Aéro Montréal cumule depuis cette fusion les rôles d'une grappe industrielle et d'une association industrielle. Par conséquent, elle réalise en plus des activités et des projets de chantiers, des activités de réseautage et de développement de marché au bénéfice des PME, sous la responsabilité du Chantier PME – Développement de marché.

3.2 LA MISSION ET LES OBJECTIFS

Aéro Montréal a pour mission de rassembler les acteurs du secteur autour d'objectifs communs et d'actions concertées en vue d'augmenter la cohésion et d'optimiser la compétitivité, la croissance et le rayonnement de la grappe aérospatiale. Cela afin qu'elle demeure une source de création de richesse importante pour Montréal et le Québec.

3.3 LES CHANTIERS DE TRAVAIL

Aéro Montréal s'est doté d'un plan stratégique et a mis en place six chantiers :

- Image, visibilité et rayonnement.
- Innovation.
- Relève et main-d'œuvre.
- Chaîne d'approvisionnement.
- Développement de marchés – PME.
- Défense et sécurité nationale.

Ceux-ci se consacrent aux axes d'intervention prévus au plan, soit aux enjeux qui touchent le secteur de l'aérospatiale. Les chantiers de travail sont des groupes de réflexion stratégique composés de représentants issus de la filière industrielle aérospatiale du Québec et du secteur institutionnel regroupant les milieux associatifs, syndicaux et gouvernementaux. Ils mettent sur pied des projets structurants (ou spéciaux) au service du secteur aérospatial québécois.

Chantier Image, visibilité et rayonnement

Le chantier Image, visibilité et rayonnement s'emploie à conférer à la grappe aérospatiale une image de marque et à réaliser une stratégie de communication intégrée pour augmenter sa notoriété et profiter ainsi à tous les acteurs du secteur. Le chantier est composé de personnes provenant de l'industrie et du secteur institutionnel et les membres sont majoritairement des professionnels de la communication.

Chantier Innovation

Le chantier Innovation s'emploie à définir la stratégie d'innovation aérospatiale et un plan d'action pour le Québec ainsi qu'à établir et coordonner des projets qui appuient cette stratégie. Son mandat implique tous les éléments concernant l'innovation aérospatiale, du concept à la commercialisation, à la recherche privée (R-D et amélioration continue), à la recherche publique et universitaire, en collaboration étroite avec le Consortium de recherche et d'innovation en aérospatiale au Québec (CRIAQ).

CHAPITRE 3

LE PORTRAIT DE L'ORGANISME

Chantier Relève et main-d'œuvre

Le chantier Relève et main-d'œuvre a pour mandat d'assurer la planification, la coordination et la réalisation d'un plan d'action concerté afin de répondre aux grands enjeux en regard à la relève et à la main-d'œuvre aérospatiale au Québec et, ultimement, d'augmenter la compétitivité de l'industrie.

Chantier Chaîne d'approvisionnement

Le chantier Chaîne d'approvisionnement a pour mandat d'assurer la planification et la mise en œuvre d'un plan d'action concerté dans l'objectif d'augmenter la compétitivité des fournisseurs québécois. Il vise à solidifier la chaîne d'approvisionnement aérospatiale québécoise. Née des travaux du chantier Chaîne d'approvisionnement d'Aéro Montréal, l'initiative MACH, issue d'une réflexion commune entre les acteurs de la grappe, est un processus fédérateur qui vise à soutenir à long terme la croissance stratégique du secteur. Centrée sur les liens de collaboration entre clients et fournisseurs, l'initiative MACH intervient directement auprès des entreprises de l'industrie pour stimuler la collaboration et l'innovation au sein de la chaîne d'approvisionnement ainsi qu'à améliorer la performance et la compétitivité des fournisseurs.

Chantier Développement de marchés – PME

En s'assurant d'une plus grande synergie entre les PME et les autres acteurs de la grappe, le chantier Développement de marchés – PME s'emploie à assurer une présence incontournable des PME québécoises du secteur aérospatial mondialement et s'assure de promouvoir et favoriser leur développement d'affaires.

Chantier Défense et sécurité nationale

Ce chantier vise à assurer la planification, la coordination et la mise en œuvre d'un plan d'action concerté pour répondre aux grands enjeux de la défense et de sécurité civile et faire la promotion des capacités industrielles de la grappe aérospatiale du Québec en matière de sécurité nationale.

3.4 LE SECTEUR DE L'AÉROSPATIALE AU QUÉBEC

Le paysage de l'industrie aérospatiale au Québec est composé de quatre grands maîtres d'œuvre et d'équipementiers de calibre international, de sous-traitants, de fournisseurs, d'établissements d'enseignement et de centres de recherche. Le Québec abrite aussi les sièges sociaux de plusieurs organisations internationales du domaine de l'aviation, telles l'Association du transport aérien international (IATA), le Conseil international de l'aviation d'affaires (IBAC) et l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI). Une telle concentration de joueurs clés des secteurs industriel, académique, scientifique et associatif de l'industrie aérospatiale se traduit par une importante capacité industrielle et de recherche. Au Québec³, en 2014, le secteur aérospatial représentait :

- 204 entreprises, dont 190 PME.
- 41 750 travailleurs, ce qui lui confère le cinquième rang mondial.
- Un chiffre d'affaires de plus de 13,8 G\$.
- Des exportations de plus de 80 % du chiffre d'affaires.

L'industrie aérospatiale québécoise représente :

- 55 % des ventes aérospatiales canadiennes.
- 55 % des effectifs canadiens du secteur.
- 70 % des dépenses totales en R-D canadienne dans le domaine de l'aérospatiale.

³ Source : Site Web MESI, <http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/par-secteur-dactivite/aerospatiale/>

CHAPITRE 3

LE PORTRAIT DE L'ORGANISME

Le secteur de l'aérospatiale forme l'une des industries névralgiques de la région métropolitaine de Montréal. Près de 55 % du PIB réel total du secteur de l'aérospatiale canadien est réalisé dans le Grand Montréal. Cette importante présence de l'industrie a permis à la région de devenir un des trois grands centres aérospatiaux du monde, avec Seattle et Toulouse. Le dynamisme de l'aérospatiale dans la région de Montréal se répercute sur l'emploi, qui a connu une croissance annuelle moyenne de 2,3 % au cours des vingt dernières années. La région du Grand Montréal constitue aussi la deuxième capitale mondiale en matière d'intensité en emplois en aérospatiale, alors qu'un travailleur sur 53 œuvre dans l'industrie aérospatiale.

L'industrie aérospatiale québécoise compte quatre maîtres d'œuvre et près d'une quinzaine d'équipementiers intégrateurs de calibre international qui s'appuient sur un vaste réseau de sous-traitants et de fournisseurs de produits spécialisés tournés vers l'innovation et spécialisés dans plusieurs secteurs : systèmes électriques et électroniques, usinage, entretien et réparation, traitement de surface, informatique, essais et contrôles, finition intérieure, plasturgie, composites et optique.

Le secteur aérospatial québécois se distingue également par une capacité d'innovation qui fait de cette industrie un modèle d'excellence de renommée internationale :

- En moyenne, 1 G\$ sont investis annuellement en R-D, soit 70 % des dépenses totales canadiennes.
- L'innovation mobilise plus de 10 000 professionnels techniques et scientifiques.
- L'industrie aérospatiale occupe le premier rang de la R-D québécoise dans le secteur manufacturier.
- Bombardier Aéronautique, Pratt & Whitney Canada et CAE comptent parmi les principaux investisseurs en R-D au Canada.

La région du Grand Montréal regroupe la plupart des centres d'excellence en entreprise du Canada. Elle abrite aussi le Consortium de recherche et d'innovation en aérospatiale au Québec (CRIAQ), les sept universités actives dans la recherche aérospatiale et plus de dix centres de recherche publics et parapublics. Universités, collèges techniques, écoles de métiers et instituts de formation continue offrent des programmes et des débouchés dans l'industrie aérospatiale. Plus de 4 500 nouveaux diplômés au Canada par année assurent à l'industrie une relève spécialisée.

3.5 LES ACTIVITÉS ET LES SERVICES OFFERTS

Aéro Montréal, par l'entremise de son chantier Développement de marchés, participe et organise divers événements depuis juillet 2012 et planifie des activités pour favoriser le réseautage entre les PME et les différents acteurs de l'industrie. Les services offerts aux PME par Aéro Montréal sont les suivants :

- Organisation d'activités de réseautage et de partage d'informations stratégiques.
- Aide à la participation de ses membres à diverses grandes rencontres d'affaires.
- Offre de tarifs préférentiels pour la plupart des activités organisées par le chantier.
- Organisation de missions locales et à l'international qui incluent des rencontres d'affaires ciblées.

Une représentation des PME :

- Représentation de ses membres dans les forums traitant de questions importantes pour le secteur afin de permettre l'adéquation avec la réalité des PME.
- Diffusion d'information pertinente et utile (par infolettre, site Internet, etc.) pour les PME.

La possibilité de participer au développement du secteur et d'influencer l'industrie :

- Participation au chantier Développement de marchés – PME.
- Présence au conseil d'administration d'Aéro Montréal.

CHAPITRE 3

LE PORTRAIT DE L'ORGANISME

3.6 LA GOUVERNANCE ET LES ORGANISMES MEMBRES

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration d'Aéro Montréal administre les affaires de l'organisme. Il est composé des premiers dirigeants d'entreprises et d'institutions du secteur aérospatial ou de leurs représentants désignés. Les sièges d'administrateurs sont au nombre de 25, en plus de deux observateurs (membres non-votants), et assurent la représentativité du secteur aérospatial québécois : maîtres d'œuvre, équipementiers, intégrateurs et MRO, PME et membres institutionnels (associations, institutions d'enseignement et de recherche, centres de recherche et syndicats).

Deux comités du C.A. assurent la saine gouvernance de l'organisation, soit le comité des ressources humaines et le comité finances et vérification.

La représentation des gouvernements provincial et fédéral sur le conseil d'administration d'Aéro Montréal est assurée respectivement par une représentante d'Industrie Canada et par un représentant du MESI.

Le comité exécutif

Le comité exécutif, formé de six membres, exerce tous les pouvoirs du C.A. pour l'administration courante des affaires de l'organisme. Il a pour mandat spécifique de faire rapport de ses activités aux assemblées du conseil et de formuler des avis et des recommandations pour orientations et décisions par le conseil.

La direction générale

La directrice générale assume la présidence et la direction générale d'Aéro Montréal. À ce titre, elle veille à la mise en œuvre des décisions du conseil d'administration et du comité exécutif. Elle assure la gestion et la coordination des activités des différents chantiers et comités de travail de la grappe et en fait rapport aux instances administratives. Pour soutenir les actions de la grappe, la présidente-directrice générale a l'appui d'une équipe de 11 collaborateurs.

Modalités d'adhésion

Les modalités d'adhésion à Aéro Montréal, selon les types de membres, sont présentées dans le tableau 3.1.

Tableau 3.1

Modalités d'adhésion à Aéro Montréal

Types de membres	Conditions et modalités
Partenaires	Paient pour être membres.
Membres institutionnels (organismes)	Associations, institutions et organisations à but non lucratif dont la mission est de soutenir le secteur aérospatial. Paient une cotisation et sont représentés au C.A.
Membres industriels (PME)	Entreprises dans le domaine de la conception, de la construction, de la fabrication, des tests, de l'entretien, de la réparation d'aéronefs et de leurs composants. Paient une cotisation pour être membres du chantier PME et sont représentés au C.A.
Grandes entreprises	4 maîtres d'œuvres et 10 équipementiers. Cotisent entre 7 k\$ et 40 k\$ par année et participent au C.A.

Source : DCASSE-ISPEMSE, MESI, avril 2014.

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

4.1 LES CONTRAINTES DU MANDAT

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

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

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

4.2 LA MÉTHODOLOGIE

4.2.1 LA MÉTHODE D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

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

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

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

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

Tableau 4.1

Échelle d'appréciation de la performance

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

Tableau 4.2

Pondération appliquée aux trois thèmes

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

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

La méthode de pointage sur 100

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

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

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

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

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

4.2.2 LES SOURCES DE DONNÉES

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

1. Requête d'information adressée à Aéro Montréal

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

2. Rapports annuels d'activités et états financiers d'Aéro Montréal

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

3. Consultation des parties prenantes au mandat

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

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

4. Enquêtes auprès des entreprises et des organismes membres d'Aéro Montréal

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

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

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

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

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

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

Le rendement des sondages

Une firme privée mandatée pour l'occasion a réalisé les sondages téléphoniques qui se sont déroulés de mars à avril 2015. Ils offrent des taux de réponse de 76 % pour les entreprises et de 79 % pour les organismes (tous des membres engagés ou participants).

Pour les entreprises engagées et participantes, l'échantillon de départ constitué par Aéro Montréal contenait un total de 57 entreprises. Les numéros de téléphone non-valides (quatre) et les répondants non admissibles au questionnaire (aucun) ont été retirés, ce qui donne un total de 53 entreprises valides. De ce nombre, 40 ont répondu au questionnaire.

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Pour les organismes engagés et participants, l'échantillon de départ constitué par Aéro Montréal contenait un total de 14 organismes. Les numéros de téléphone non-valides (aucun) et les répondants non admissibles au questionnaire (aucun) ont été retirés, ce qui donne un total de 14 organismes valides. De ce nombre, 11 ont répondu au questionnaire.

Pour les entreprises de l'écosystème, l'échantillon de départ constitué contenait un total de 157 entreprises. Les numéros de téléphone non-valides (quatre) et les répondants non admissibles au questionnaire (aucun) ont été retirés, ce qui donne un total de 153 entreprises valides. De ce nombre, 63 ont répondu au questionnaire, soit 55 entrevues longues et huit entrevues courtes réalisées⁴.

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

- Entreprises : $\pm 7,7$ %.
- Organismes : $\pm 14,2$ %.
- Écosystème : $\pm 9,5$ %.

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

Tableau 4.3

Rendement des sondages téléphoniques

Populations ciblées	Populations de base	Populations admissibles (N)	Nombre de répondants (n)	Taux de réponse (%)	Marges d'erreur (%)
Entreprises (engagées et participantes)	57	53	40	75,5	7,7
Organismes (engagés et participants)	14	14	11	78,6	14,2
Écosystème	157	153	63	41,2	9,5

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

Les listes de répondants potentiels d'entreprises et d'organismes (populations de base) ont été fournies par Aéro Montréal. La liste de répondants potentiels pour l'écosystème a été fournie à DEC par le MESI. Les nombres de répondants correspondent aux nombres de questionnaires complétés et les marges d'erreur expriment le degré d'exactitude des données (ou la variabilité).

Les 57 entreprises étant membres engagés et participants, dénombrées dans les listes fournies par le secrétariat aux fins des sondages, représentent 28 % des 204 entreprises que compte le secteur aérospatial québécois.

⁴ Les entreprises qui ont affirmé en début de questionnaire qu'elles ne connaissaient pas le secrétariat de grappe ont répondu à un questionnaire écourté.

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

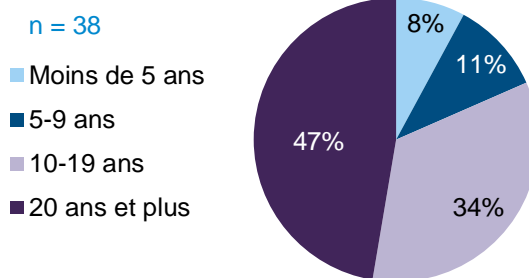
4.2.3 LE PROFIL DES ENTREPRISES ENGAGÉES ET PARTICIPANTES QUI ONT RÉPONDU AU SONDAGE

Les entreprises qui ont répondu au sondage ont en moyenne plusieurs années d'activité. Un peu moins de la moitié d'entre elles (47 %) ont plus de 20 années d'activité, tandis que le tiers (34 %) a entre 10 et 19 années d'activité (Graphique 4.1).

Deux des 40 entreprises qui ont répondu au sondage n'ont pas fourni l'information.

Graphique 4.1

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



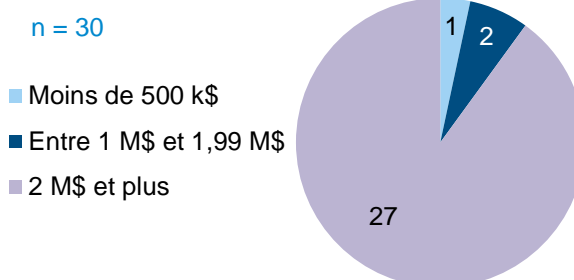
Source : Sondage entreprises, MESI, avril 2015.

Concernant le chiffre d'affaires pour la dernière année disponible, la très grande majorité des entreprises qui ont fourni l'information (27 sur 30) ont eu des revenus d'au moins 2 M\$, en 2014 (Graphique 4.2).

Dix des 40 entreprises qui ont répondu au sondage n'ont pas fourni l'information.

Graphique 4.2

Nombre d'entreprises, selon le chiffre d'affaires



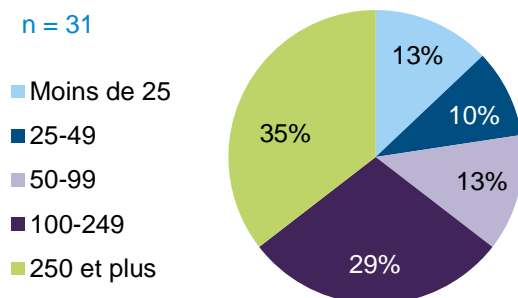
Source : Sondage entreprises, MESI, avril 2015.

En majorité, les entreprises qui ont répondu au sondage sont de grande taille en termes de nombre d'employés. Près des deux tiers des entreprises (64 %) ont au moins 100 employés, dont un peu plus du tiers (35 %) qui ont 250 employés et plus (Graphique 4.3).

Neuf des 40 entreprises qui ont répondu au sondage n'ont pas fourni l'information.

Graphique 4.3

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



Source : Sondage entreprises, MESI, avril 2015.

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

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

Les entreprises de l'écosystème qui ont répondu au sondage ont en moyenne plusieurs années d'activité. Les deux tiers d'entre elles (67 %) ont plus de 20 années d'activité et 22 % ont entre 10 et 19 années d'activité (Graphique 4.4).

Toutes les entreprises (55) auxquelles la question a été posée y ont répondu (les huit entreprises qui ont complété une courte entrevue n'ont pas eu à répondre à cette question).

Concernant le chiffre d'affaires pour la dernière année disponible, un peu plus de la moitié (52 %) des entreprises de l'écosystème ont eu des revenus d'au moins 2 M\$, en 2014. Un peu plus du quart des entreprises (27 %) a eu des revenus entre 500 k\$ et 2 M\$ et le cinquième (21 %) a eu des revenus de moins de 500 k\$ (Graphique 4.5).

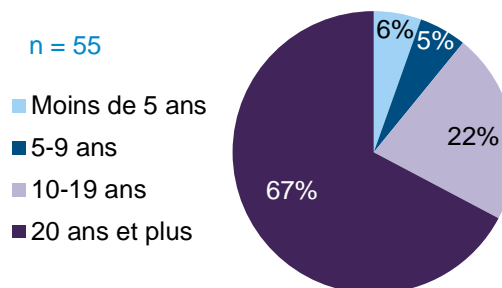
Trois des 55 entreprises n'ont pas répondu à la question (les huit entreprises qui ont complété une courte entrevue n'ont pas eu à répondre à cette question).

Les entreprises de l'écosystème qui ont répondu au sondage sont en majorité de très petite taille, en termes de nombre d'employés. Un peu plus de la moitié des entreprises de l'écosystème (55 %), a moins de 25 employés, dont le tiers (32 %) a moins de 10 employés. Seulement un cinquième des entreprises (19 %) a au moins 100 employés (Graphique 4.6).

Une seule des 63 entreprises n'a pas répondu à la question.

Graphique 4.4

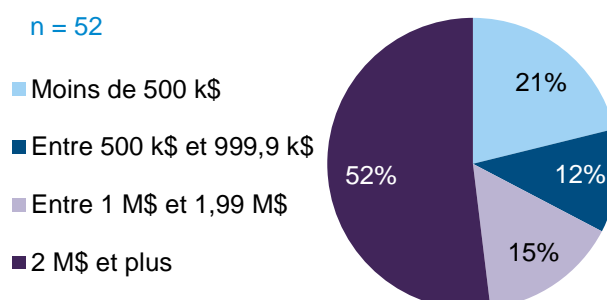
Répartition (en %) des entreprises (écosystème), selon le nombre d'années en activité



Source : Sondage écosystème, DEC, septembre 2015.

Graphique 4.5

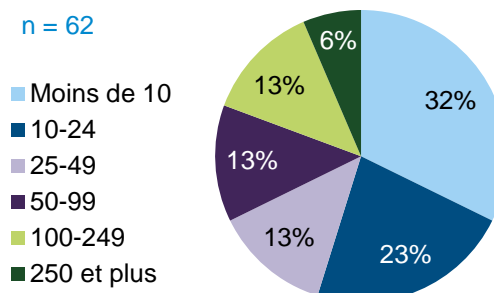
Répartition (en %) des entreprises (écosystème), selon le chiffre d'affaires



Source : Sondage écosystème, DEC, septembre 2015.

Graphique 4.6

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



Source : Sondage écosystème, DEC, septembre 2015.

CHAPITRE 5

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT PUBLIC

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT PUBLIC VERSÉ À AÉRO MONTRÉAL

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

- L'intervention gouvernementale (le soutien d'Aéro Montréal) est-elle pertinente?

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

CRITÈRE 1

La réponse à des besoins par Aéro Montréal

LES CIBLES

Il est attendu :

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

Le tableau 5.1 fait état du nombre d'activités et de projets réalisés par Aéro Montréal, lors de la période d'évaluation, en fonction du type d'activité ou de projet. Plus d'une centaine d'activités et de projets ont été réalisés par Aéro Montréal, à chacune des quatre années considérées. La grande majorité des activités (577 sur 95) sont des activités de promotion (312) et de mobilisation (265) du secteur aérospatial.

Tableau 5.1

Recensement des activités et des projets réalisés par Aéro Montréal

Types d'activités et de projets	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Activités de promotion	54	78	107	73	312
Activités de mobilisation	68	50	72	75	265
Études	1	2	2	5	10
Projets de recherche-développement	1	1	1	1	4
Activités sociales ou autres	-	1	1	2	4
TOTAL	124	132	183	156	595

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

CHAPITRE 5

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT PUBLIC

Le tableau 5.2 fait état des participations d'individus, d'entreprises et d'organismes aux activités réalisées par le secrétariat. Les nombres comprennent les membres engagés et les membres participants. La participation d'individus est passée de 1 650 en 2011 à 1 978 en 2014, une augmentation de 20 %. Les Forums sur l'innovation ont attiré 700 participants en 2011 et 1 100 participants en 2013. La participation d'entreprises est passée de 244 en 2011 à 655 en 2014, une augmentation de 168 %. Pour sa part, la participation d'organismes est passée de 111 en 2011 à 160 en 2014, une augmentation de 44 %.

La participation aux activités sociales sans contenu rattaché (une par année en moyenne, soit un tournoi de golf depuis 2012 et le gala Gilles-Demers depuis 2014) est passée de 320 individus en 2012 à 558 en 2014, une augmentation de 74 %. Le Gala Gilles-Demers, lors duquel un prix est remis à la PME de l'année dans le secteur, a suscité la présence de 240 personnes. Le tournoi de golf est une tradition reprise de l'AQA depuis 2012 et il suscite, en moyenne, la participation de 270 golfeurs et de 320 personnes à son souper-réseautage.

Tableau 5.2

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

Types de participation	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Projets et activités					
- Participations d'individus	1 650	1 738	2 779	1 978	8 145
- Participations d'entreprises	244	730	792	655	2 421
- Participations d'organismes	111	198	323	160	792
Activités sociales (sans contenu rattaché)					
- Participations d'individus	-	320	327	558	1 205
- Participations d'entreprises	nd	nd	nd	nd	nd
- Participations d'organismes	nd	nd	nd	nd	nd
TOTAL	2 005	2 986	4 221	3 351	12 563

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

Voici une liste des principales activités réalisées et des participations qu'elles ont suscitées :

- 85 rencontres des chantiers de travail et 124 rencontres des sous-comités (moyenne de 52 rencontres par année).
- Une participation à l'assemblée générale annuelle en croissance de 70 % sur quatre ans : 108 en 2011, 144 en 2012, 165 en 2013 et 182 en 2014.
- Le Forum sur l'innovation a attiré 700 personnes en 2011 et plus de 1 100 personnes en 2013, soit une augmentation de 58 %. Le Sommet sur la chaîne d'approvisionnement mondial a attiré 475 personnes en 2012.
- La présence de PME québécoises dans le cadre d'événements phares comme Le Bourget et Farnborough.
- Des séminaires attirant des clientèles variées (entre 50 et 200 personnes) et faisant l'objet d'une rétroaction positive en général.
- Des rencontres et des présentations annuelles à divers interlocuteurs et organisations locaux et internationaux (accueil de missions et de délégations étrangères) : 186 occasions au cours des quatre années, dont 73 en 2013.

Comme le démontre le tableau 5.3 de la page suivante, le nombre d'entreprises (18) et d'organismes (sept) siégeant au conseil d'administration d'Aéro Montréal est stable pour les quatre années de la période d'évaluation, conformément à sa structure de gouvernance, et tous participent régulièrement aux rencontres. Ces 25 membres engagés ont contribué un total de 784 heures, soit une moyenne de 196 heures par année. L'année 2012 s'est avérée exceptionnelle (282 heures au total) en raison de

CHAPITRE 5

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT PUBLIC

l'intégration de l'AQA, qui a exigé un plus grand nombre de rencontres et l'apport soutenu du conseil d'administration.

Tableau 5.3

Participations au conseil d'administration d'Aéro Montréal par ses membres engagés

Nombre de participations et d'heures	2011	2012	2013	2014
Entreprises				
- Nombre d'entreprises participant au CA	18	18	18	18
- Nombre d'heures de participation	141	160	80	128
Organismes				
- Nombre d'organismes participant au CA	7	7	7	7
- Nombre d'heures de participation	42	122	42	69
TOTAL de membres engagés participant au CA	25	25	25	25
TOTAL d'heures de participation	183	282	122	197

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

Le tableau 5.4 présente les résultats en lien avec la part de revenus de source autonome obtenus par Aéro Montréal pour son fonctionnement. Les résultats démontrent que, pour la période d'évaluation, la proportion des revenus de source autonome du secrétariat pour son fonctionnement est de 29 %, variant entre 26 % et 34 %, selon les années.

Tableau 5.4

Proportion des revenus de source autonome pour le fonctionnement d'Aéro Montréal

Revenus (en k\$)	2011	2012	2013	2014	TOTAL
A. Subventions MESI	96	93	90	90	369
B. Subventions SRM	100	100	100	100	400
C. Contributions du gouvernement du Canada (DEC)	359	465	529	696	2 049
D. Contributions de la CMM	200	200	200	200	800
E. Autres apports (entreprises, organismes, etc.)	259	298	469	485	1 511
Budget total pour le fonctionnement	1 014	1 156	1 388	1 571	5 129
Proportion des revenus de source autonome (E / Total)*100	26 %	26 %	34 %	31 %	29 %

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

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

Le tableau 5.5 démontre que la totalité des 51 répondants aux sondages (40 entreprises et 11 organismes) jugent que les projets et activités d'Aéro Montréal répondent à leurs besoins, soit 65 % entièrement et 35 % en partie. Les commentaires en lien avec les principaux besoins comblés et non comblés émis par ceux qui ont répondu « en partie » sont en annexe 2.

Tableau 5.5

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

Réponse aux besoins	Ent.	Org.	Total	%
Entièrement	26	7	33	65
En partie	14	4	18	35
Aucunement	-	-	-	-
TOTAL	40	11	51	100

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

CHAPITRE 5

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT PUBLIC



ENTREPRISES DE L'ÉCOSYSTÈME

À titre d'information (aucune cible n'est rattachée aux résultats suivants), des 55 entreprises de l'écosystème qui ont répondu au questionnaire long, près de la moitié (47 %) ont participé occasionnellement (une fois par an ou moins) à une ou des activités d'Aéro Montréal, 38 % n'y ont jamais participé et 15 % y ont participé fréquemment, soit plus d'une fois par an en moyenne (Tableau 5.6).

Pour les 21 entreprises de l'écosystème qui n'ont jamais participé aux activités d'Aéro Montréal pendant la période d'évaluation, les principales raisons de leur non-participation sont l'absence de besoin, le manque de communication du secrétariat en lien avec les activités réalisées et l'absence de pertinence de ces activités pour les entreprises (Tableau 5.7).

Des 26 entreprises qui ont participé occasionnellement aux activités d'Aéro Montréal pendant la période d'évaluation, 18 affirment que ces activités ont en partie répondu à leurs besoins, quatre affirment qu'ils y ont répondu entièrement et seulement deux affirment qu'ils n'y ont pas du tout répondu (Tableau 5.8).

Tableau 5.6

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

Fréquence de participation	Nb	%
Fréquente (plus d'une fois par an)	8	15
Occasionnelle (une fois ou moins par an)	26	47
Jamais	21	38
TOTAL	55	100

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

Tableau 5.7

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

Réponse aux besoins	Nb
Pas besoin	6
Pas invité/manque de communication	6
Pas pertinent	5
Coûts	3
Manque de temps	1
TOTAL	21

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

Tableau 5.8

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

Réponse aux besoins	Nb
Entièrement	4
En partie	18
Aucunement	2
Ne sait pas	2
TOTAL	26

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

CHAPITRE 5

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT PUBLIC

Pour les 22 entreprises avec une participation occasionnelle et dont les besoins ont été entièrement comblés ou en partie comblés seulement, les principaux besoins qui ont été comblés par leur participation aux activités d'Aéro Montréal sont le réseautage (huit mentions), le partage d'information ou de connaissances (trois mentions) et la rencontre de clients ou de fournisseurs (deux mentions) (Tableau 5.9).

Tableau 5.9

Les besoins comblés par la participation occasionnelle aux activités d'Aéro Montréal

Réponse aux besoins	Nb
Réseautage	8
Autre besoin	5
Partage d'infos/connaissances	3
Rencontre de clients/fournisseurs	2
Aucun besoin en particulier	1
Ne sait pas	3
TOTAL	22

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

Pour les 20 entreprises avec une participation occasionnelle et dont les besoins n'ont pas été comblés ou en partie comblés seulement, les principaux besoins qui n'ont pas été comblés par leur participation aux activités d'Aéro Montréal sont le développement des affaires ou la visibilité (quatre mentions) et la rencontre de clients ou de fournisseurs (deux mentions) (Tableau 5.10).

Tableau 5.10

Les besoins non comblés par la participation occasionnelle aux activités d'Aéro Montréal

Réponse aux besoins	Nb
Développement des affaires/visibilité	4
Autre besoin	4
Aucun besoin en particulier	4
Rencontre de clients/fournisseurs	2
Financement	1
Pertinence pour l'entreprise	1
Besoins en infos (marché, perspectives, etc.)	1
Ne sait pas	3
TOTAL	20

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

Le tableau 5.11 présente le nombre d'entreprises de l'écosystème qui ne connaissaient pas le secrétariat, dont la participation future aux activités d'Aéro Montréal est probable⁵, selon les activités ou les services.

Tableau 5.11

Nombre d'entreprises de l'écosystème dont la participation future est probable⁵, selon le type d'activité ou de service

Type d'activités/services	Nb
Participation aux événements, si on les informe de leur tenue	4
Organisation d'activités de réseautage et de partage d'informations stratégiques	3
Aide à la visibilité des PME en prenant un kiosque sur place à des grandes rencontres d'affaires	3
Organisation de missions locales et internationales incluant des rencontres d'affaires ciblées	3
Diffusion d'information pertinente et utile (infolettre, site Internet, etc.) pour les PME	3
Aide à la négociation de conditions préférentielles et d'appuis gouvernementaux à des grandes rencontres d'affaires	2

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

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

⁵ Seules les réponses « très probable » et « probable » pour chacune des questions sont considérées afin de constituer le tableau 5.11. Les résultats détaillés des six questions sont en annexe 2.

CHAPITRE 5

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT PUBLIC

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

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

- La première cible (réalisation de plusieurs projets ou activités par année) est significativement dépassée. Pendant la période d'évaluation, Aéro Montréal a réalisé 595 projets et activités, dont 312 activités de promotion et 265 activités de mobilisation du secteur industriel aérospatial. Entre 2011 et 2014, le nombre de projets et activités réalisés a augmenté de 20 %, passant de 124 à 156.
- La deuxième cible (augmentation ou maintien du nombre de participations d'individus, d'entreprises et d'organismes aux projets et activités réalisés) est significativement dépassée. La participation totale d'individus, d'entreprises et d'organismes aux projets et activités réalisés par Aéro Montréal est passée de 2 005 en 2011 à 2 793 en 2014, soit un taux de croissance annuel moyen de près de 12 %.
- La troisième cible (une proportion d'au moins 25 % de revenus de source autonome pour le fonctionnement) est atteinte. Pour la période d'évaluation, la proportion des revenus de source autonome du secrétariat est de 29 %.
- La quatrième cible (correspondance aux besoins d'au moins 75 % des entreprises et des organismes engagés et participants) est significativement dépassée. La totalité des entreprises et des organismes qui ont répondu au sondage jugent que les projets et activités d'Aéro Montréal répondent à leurs besoins, soit 65 % entièrement et 35 % en partie.

CRITÈRE 2

La valeur ajoutée d'Aéro Montréal pour le développement économique du Québec

LES CIBLES

Il est attendu :

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

La majorité (57 %) des répondants aux sondages (entreprises et organismes) considèrent Aéro Montréal complémentaire, dans son offre d'activités et de projets, aux autres associations et organisations du secteur aérospatial (Tableau 5.12). Seulement 6 % des répondants jugent qu'il est comparable aux autres. Les précisions des cinq répondants qui considèrent Aéro Montréal différent sont en annexe 2.

Tableau 5.12

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

	Ent.	Org.	Total	%
Complémentaires	19	10	29	57
Ne connais pas d'autres associations ou organisations au Québec	13	-	13	25
Différents	4	1	5	10
Comparables	3	-	3	6
Ne sait pas	1	-	1	2
TOTAL	40	11	51	100

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

CHAPITRE 5

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT PUBLIC

Les organisations de l'écosystème, dont les institutions d'enseignement universitaire et les écoles (École des métiers de l'aérospatiale de Montréal (ÉMAM) et École nationale d'aérotechnique (ÉNA)), et les centres de recherche (CRIAQ et CNRC) ont une présence au conseil d'administration et dans les chantiers de travail d'Aéro Montréal, auxquels ils participent activement.

Certains membres de l'industrie ont la perception qu'un certain chevauchement puisse exister entre Aéro Montréal et le CAMAQ (le Comité sectoriel de main-d'œuvre) pour le chantier Relève et main-d'œuvre, de même qu'avec le CRIAQ pour le chantier Innovation. Ces acteurs s'assurent de maximiser la complémentarité de chacun par la participation des dirigeants de chaque organisation au conseil d'administration de l'autre et en entretenant un dialogue continu, notamment dans le cadre des travaux des chantiers en question (où le CAMAQ et le CRIAQ sont représentés) afin d'éviter les doublages. La grappe assume ainsi son rôle stratégique en matière d'innovation et de main-d'œuvre à la demande de son conseil d'administration.

Aucun des quatre bailleurs de fonds publics ne considère que les activités et les projets réalisés par Aéro Montréal sont comparables à ceux des autres associations et des autres organisations québécoises dans le secteur aérospatial. Le secrétariat agit en complémentarité et en partenariat avec plusieurs autres organisations par ses chantiers Innovation et Main-d'œuvre. Ainsi, les chantiers de travail mis en place répondent spécifiquement aux besoins de l'industrie.

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

- **MESI** : la mission d'Aéro Montréal consiste à regrouper les acteurs autour d'objectifs communs pour le développement, la croissance et la compétitivité du secteur aérospatial et cette mission s'inscrit dans les objectifs du Ministère dont le secrétariat est, en quelque sorte, le prolongement des actions.
- **DEC** : compte tenu de l'importance et des retombées de l'industrie aérospatiale pour Montréal et le Québec, sa croissance et le maintien de sa compétitivité sur les marchés étrangers sont une priorité. C'est pour cela que DEC contribue financièrement à une multitude de PME de ce secteur d'activités. La mission d'Aéro Montréal et son déploiement à travers ses chantiers est bien alignée sur cet objectif.
- **SRM** : finance des projets qui contribuent de façon structurante au développement et au rayonnement de la région métropolitaine. Les retombées d'Aéro Montréal sont tangibles pour Montréal, sa région métropolitaine et l'ensemble du Québec.
- **CMM** : l'objectif est de créer de la richesse, principalement en termes de croissance du produit intérieur brut par habitant. L'innovation d'une grappe stimule la productivité métropolitaine, donc soutenir le secrétariat vise à stimuler la productivité et la richesse métropolitaine.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

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

- La première cible (une majorité de répondants percevant une complémentarité d'Aéro Montréal avec les autres associations du secteur et d'autres organisations) est atteinte, car 57 % des répondants (19 entreprises sur 40 et 10 organismes sur 11) considèrent Aéro Montréal complémentaire, dans son offre d'activités et de projets, aux autres associations et organisations du secteur aérospatial.
- La deuxième cible (la cohérence et des liens avérés entre la mission d'Aéro Montréal et les objectifs des bailleurs de fonds) est atteinte. Les bailleurs de fonds financent Aéro Montréal pour appuyer le développement et la croissance du secteur industriel aérospatial, en vue de favoriser la compétitivité et la productivité du secteur. La mission d'Aéro Montréal (rassembler tous les acteurs du secteur autour d'objectifs communs et d'actions concertées en vue d'en augmenter la cohésion et d'optimiser la compétitivité, la croissance et le rayonnement de la grappe aérospatiale, afin qu'elle demeure une source de création de richesse importante pour Montréal, le Québec et le Canada) est bien alignée sur les objectifs des bailleurs de fonds publics.

CHAPITRE 5

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT PUBLIC

CRITÈRE 3

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

LES CIBLES

Il est attendu :

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

Le tableau 5.13 fait état des effets de levier du financement public pour le fonctionnement d'Aéro Montréal, soit l'effet de levier du financement du MESI et l'effet de levier du financement des quatre bailleurs de fonds publics (CMM, DEC, MESI et SRM). Pour la période d'évaluation, l'effet de levier du financement du MESI est de 12,9, variant entre 9,6 et 16,5, selon les années. Les 369 k\$ provenant du MESI pour la période d'évaluation représentent 7,2 % du budget de fonctionnement du secrétariat. Pour sa part, l'effet de levier du financement public total pour le fonctionnement est de 0,4, variant entre 0,3 et 0,5, selon les années. Les 3,6 M\$ provenant des bailleurs de fonds pour la période d'évaluation représentent 71 % du budget de fonctionnement du secrétariat.

Tableau 5.13

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

Sources de financement pour le fonctionnement (en k\$)	2011	2012	2013	2014	TOTAL
A. Subventions MESI	96	93	90	90	369
B. Subventions SRM	100	100	100	100	400
C. Contributions du gouvernement du Canada (DEC)	359	465	529	696	2 049
D. Contributions de la CMM	200	200	200	200	800
E. Autres apports (entreprises, organismes, etc.)	259	298	469	485	1 511
Budget total pour le fonctionnement	1 014	1 156	1 388	1 571	5 129
Effet de levier du financement du MESI (B+C+D+E) / A	9,6	11,4	14,4	16,5	12,9
Effet de levier du financement public (E) / (A+B+C+D)	0,3	0,3	0,5	0,4	0,4

Source : Requête et états financiers d'Aéro Montréal, MESI, mai 2015.

Note : Les apports privés sont en espèces uniquement (pas de *in kind*). Ils comprennent le *membership* du C.A., le *membership* de l'association et la contribution annuelle d'Alouette (60 k\$).

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

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

- La première cible (un effet de levier du financement versé par le MESI pour le fonctionnement d'Aéro Montréal au moins égal à 2) est significativement dépassée. Pour la période d'évaluation, l'effet de levier du financement versé par le MESI pour le fonctionnement du secrétariat est de 12,9.
- La deuxième cible (un effet de levier du financement versé par les quatre bailleurs de fonds pour le fonctionnement d'Aéro Montréal au moins égal à 0,33) est atteinte. Pour la période d'évaluation, l'effet de levier du financement versé par les quatre bailleurs de fonds pour le fonctionnement du secrétariat est de 0,4.

CHAPITRE 6

L'EFFICACITÉ D'AÉRO MONTRÉAL

L'EFFICACITÉ D'AÉRO MONTRÉAL

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

- Aéro Montréal est-il efficace?

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

CRITÈRE 4

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

LES CIBLES

Il est attendu :

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

Pour la période d'évaluation, Aéro Montréal a réalisé son plan d'action à 95 %, annuellement. Le secrétariat dispose d'un plan triennal issu de sa planification stratégique. Chaque année, un rapport annuel est soumis aux bailleurs de fonds afin de leur communiquer les résultats obtenus et faire le point sur les actions à venir. De plus, lors de chaque réunion du conseil d'administration, les présidents des chantiers de travail soumettent un rapport d'activités afin de mesurer les progrès. Ainsi, le plan d'action est suivi rigoureusement et réalisé en grande proportion.

Le tableau 6.1 démontre que la grande majorité (96 %) des 51 répondants aux sondages sont satisfaits à l'égard des activités et des projets réalisés par Aéro Montréal, soit 59 % qui sont très satisfaits et 37 % qui sont assez satisfaits.

Tableau 6.1

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

Niveau de satisfaction	Ent.	Org.	Total	%
Très satisfait	22	8	30	59
Assez satisfait	17	2	19	37
Peu satisfait	-	-	-	-
Pas du tout satisfait	-	-	-	-
Ne sait pas	1	1	2	4
TOTAL	40	11	51	100

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

CHAPITRE 6

L'EFFICACITÉ D'AÉRO MONTRÉAL

Le tableau 6.2 démontre que presque la totalité des 51 répondants considèrent l'importance⁶ d'Aéro Montréal pour leur secteur d'activité et pour leur entreprise ou leur organisme. En effet, la totalité des répondants considère qu'Aéro Montréal est important pour le rayonnement et la mobilisation du secteur aérospatial.

Tableau 6.2

Nombre et proportion (en %) des répondants considérant l'importance⁶ d'Aéro Montréal

Importance pour...	Nb	%
Rayonnement du secteur de l'aérospatiale	51	100
Mobilisation du secteur de l'aérospatiale	51	100
Développement de l'entreprise/organisme	47	92

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

Note : le nombre total de répondants pour chaque question est de 51.

Ainsi, les pourcentages sont calculés selon cette formule : $(nb/51) \times 100$.

Une proportion de 92 % des répondants considère Aéro Montréal important pour le développement de leur entreprise ou de leur organisme; seulement trois répondants jugent qu'il est peu important et un seul juge qu'il n'est pas important du tout.

Le secrétariat réalise des sondages d'appréciation à la suite de chaque événement majeur qu'il réalise (missions, séminaires, etc.). Les échos qui en ressortent sont positifs, par exemple :

- Le réseautage permet de rencontrer des clients potentiels qu'il aurait été difficile de rencontrer autrement et peut mener à des suites concrètes.
- La qualité des contenus offerts et des conférenciers est une bonne source d'enrichissement.
- L'intention de participer à d'autres événements est manifestée.
- La présence et le soutien des employés d'Aéro Montréal ainsi que la qualité de la logistique fournissent un cadre propice aux affaires.

Des 63 entreprises de l'écosystème qui ont répondu au sondage, 55 ont affirmé connaître le secrétariat de grappe industrielle Aéro Montréal, ce qui lui confère, auprès des membres de l'écosystème sondés, un taux de notoriété de 87 % (Tableau 6.3).

Tableau 6.3

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

Connaissance	Nb	%
Oui	55	87
Non	8	13
TOTAL	63	100

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

Le tableau 6.4 de la page suivante présente les incitatifs possibles pour favoriser une participation future des entreprises de l'écosystème aux activités d'Aéro Montréal. L'incitatif le plus mentionné, soit par 11 des 53 entreprises qui ont répondu à la question, est qu'Aéro Montréal leur fournisse plus d'information à propos de ses activités, des objectifs poursuivis par celles-ci et pour ce faire, le secrétariat pourrait, par exemple, mettre plus à profit les différents médias sociaux ou bien réaliser des envois par courriel. Le deuxième incitatif le plus mentionné, soit par cinq répondants, est d'améliorer la pertinence des activités proposées, notamment pour répondre à des besoins plus précis. Enfin, le troisième incitatif le plus mentionné, par trois répondants, semble en lien avec le précédent, soit de démontrer les retombées qui découlent ou peuvent découler de la participation aux activités.

⁶ Seules les réponses « très important » et « important » pour chacune des questions sont considérées afin de constituer le tableau 6.2. Les résultats détaillés des trois questions sont en annexe 2.

CHAPITRE 6

L'EFFICACITÉ D'AÉRO MONTRÉAL

Tableau 6.4

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

Incitatifs pour participer aux événements	Nb	%
Rien en particulier	16	30
Fournir de l'information (activités, objectifs, médias sociaux, etc.)	11	21
Améliorer la pertinence (répondre à des besoins plus précis)	5	9
Démontrer les retombées de la participation	3	6
Diminuer les coûts	1	2
Favoriser davantage le réseautage	1	2
Besoin de financement	1	2
Autre	3	6
Ne sait pas	12	23
TOTAL	53	100

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

Les résultats obtenus par Aéro Montréal au critère 4 sont jugés très satisfaisants, pour les raisons suivantes :

- La première cible (un plan d'action réalisé à au moins 75 %, annuellement) est significativement dépassée. Pendant la période d'évaluation, le plan d'action d'Aéro Montréal a été réalisé à 95 %, annuellement.
- La deuxième cible (taux de satisfaction d'au moins 75 % des entreprises et des organismes participants aux projets et aux activités, sur chaque élément sondé) est significativement dépassée. En effet, 96 % des entreprises et des organismes sont satisfaits à l'égard des activités et des projets réalisés par Aéro Montréal. De plus, les trois éléments sondés en lien avec l'importance du secrétariat (mobilisation et rayonnement du secteur et développement de l'entreprise ou de l'organisme) sont jugés présents par au moins 90 % des entreprises et des organismes.
- La troisième cible (taux de notoriété d'au moins 65 % d'Aéro Montréal et de ses réalisations auprès des membres de l'écosystème) est significativement dépassée. En effet, 87 % des 63 entreprises de l'écosystème sondées ont affirmé connaître le secrétariat de la grappe industrielle aérospatiale Aéro Montréal, au moins de nom.

CRITÈRE 5

Les pratiques de gestion d'Aéro Montréal

LES CIBLES

Il est attendu :

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

CHAPITRE 6

L'EFFICACITÉ D'AÉRO MONTRÉAL

Le secrétariat d'Aéro Montréal a adopté les pratiques de gestion suivantes :

- Un plan stratégique triennal et un plan d'action mis à jour annuellement.
- Un rapport annuel d'activités rendu public dans le cadre d'une assemblée générale.
- Un bilan annuel remis aux bailleurs de fonds.
- La production de résultats faisant l'objet d'un suivi et de discussions dans le cadre des rencontres du conseil d'administration et des chantiers de travail, contribuant à la gestion des risques associés aux projets.
- Un code d'éthique, un énoncé de règlements généraux et une déclaration annuelle d'intérêt.
- La création d'un chantier selon une méthodologie Six Sigma.

Les bonnes pratiques de gestion visées seraient toutes en place dans l'organisme et l'utilisation par Aéro Montréal du financement versé pour couvrir ses dépenses de fonctionnement est conforme aux termes des conventions le régissant, selon les bailleurs de fonds.

Le tableau 6.5 démontre que pour la période d'évaluation, les frais administratifs et de gestion du secrétariat (pour le loyer, la comptabilité, les télécommunications, l'informatique, le mobilier, etc.) représentent 3 % des dépenses totales de l'organisme, variant entre 2 % et 4 %, selon les années.

Tableau 6.5

Proportion des frais administratifs et de gestion dans les dépenses totales (en k\$) d'Aéro Montréal

Postes de dépenses (en k\$)	2011	2012	2013	2014	TOTAL
A. Administration (loyer, comptabilité, télécommunications, informatique, mobilier)	73	80	99	79	331
B. Permanence du secrétariat (salaires, charges sociales, formation)	514	640	1 085	1 057	3 296
C. Développement des affaires (déplacements, rencontres, conférences)	42	40	37	59	178
D. Chantiers de travail (études et activités)	399	777	908	1 353	3 437
E. Événements et activités diverses (sommet, rendez-vous, AG, colloques, formations)	632	424	1 600	1 449	4 105
TOTAL des dépenses	1 660	1 961	3 729	3 997	11 347
Proportion des frais administratifs et de gestion (A / (TOTAL)*100)	4 %	4 %	3 %	2 %	3 %

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

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

CHAPITRE 6

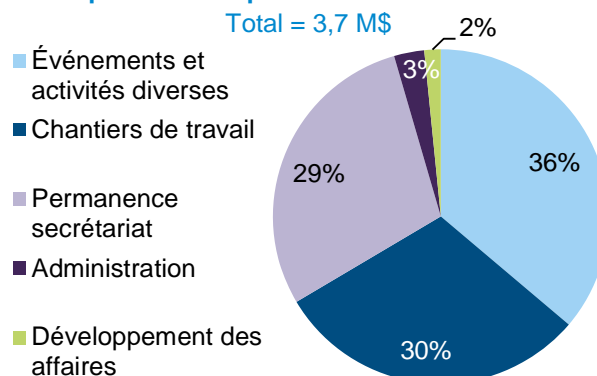
L'EFFICACITÉ D'AÉRO MONTRÉAL

À titre indicatif, le graphique 6.1 présente les dépenses totales d'Aéro Montréal, selon les postes de dépenses, pour les quatre années de la période d'évaluation. Les montants qui ont servi à faire ce graphique sont les montants de la colonne « total » du tableau 6.5.

La plus grosse proportion des dépenses du secrétariat, soit 36 %, est pour sa permanence, soit les salaires versés à ses employés, les charges sociales, leur formation, etc. Une proportion de 30 % des dépenses sert aux chantiers de travail mis sur pied par le secrétariat et 29 % est pour les événements et les activités diverses que réalise l'organisme.

Graphique 6.1

Répartition (en %) des dépenses d'Aéro Montréal, selon les postes de dépenses



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

À titre d'information (aucune cible n'est rattachée à cet indicateur), le tableau 6.6 fait état des salariés et de la masse salariale d'Aéro Montréal, lors de la période d'évaluation. Le nombre de salariés a été en constante augmentation sur cette période, passant de quatre en 2011 à 11 en 2014, une augmentation de 175 %. Pour la période d'évaluation, la masse salariale totale des employés du secrétariat a représenté une proportion de 29 % de ses dépenses totales, variant entre 26 % et 33 %, selon les années.

Tableau 6.6

Nombre de salariés (en ETC) et masse salariale d'Aéro Montréal par rapport à son budget de dépenses total (en k\$)

Salariés, masse salariale et dépenses totales	2011	2012	2013	2014
Nombre de salariés (en ETC)	4	7	9	11
Masse salariale totale (en k\$)	514	640	1 085	1 057
Dépenses totales (en k\$)	1 660	1 961	3 729	3 997
Proportion de la masse salariale sur les dépenses totales	31 %	33 %	29 %	26 %

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

Note : Les dépenses totales incluent les projets spéciaux et non uniquement le fonctionnement du secrétariat.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

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

- La première cible (une gouvernance diligente et efficace d'Aéro Montréal par de saines pratiques de gestion) est atteinte. Les principales saines pratiques de gestion sont adoptées par le secrétariat.
- La deuxième cible (une utilisation adéquate et conforme du financement versé par les bailleurs de fonds pour le fonctionnement d'Aéro Montréal) est atteinte. L'utilisation par Aéro Montréal du financement versé pour couvrir ses dépenses de fonctionnement est conforme aux termes des conventions le régissant, selon tous les bailleurs de fonds.
- La troisième cible (une proportion maximale de 15 % de frais administratifs et de gestion dans les dépenses totales d'Aéro Montréal) est significativement dépassée. Sur la période d'évaluation, la proportion des frais administratifs et de gestion dans les dépenses totales du secrétariat est de 3 %.

CHAPITRE 6

L'EFFICACITÉ D'AÉRO MONTRÉAL

CRITÈRE 6

Le modèle d'affaires et de gouvernance d'Aéro Montréal

LES CIBLES

Il est attendu :

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

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

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

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

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

La grappe aérospatiale est reconnue par le milieu industriel pour son *leadership* et son efficacité. D'ailleurs, les gouvernements la considèrent comme une interlocutrice incontournable et les commentaires ouverts des répondants aux sondages (en annexe 2), tant les entreprises que les organismes, abondent pour la plupart en ce sens.

CHAPITRE 6

L'EFFICACITÉ D'AÉRO MONTRÉAL

Le tableau 6.7 démontre que d'après les 11 organismes qui ont répondu au sondage, Aéro Montréal a travaillé en synergie avec les autres organisations du secteur et d'autres acteurs de développement économique.

Trois répondants jugent qu'il le fait beaucoup et huit considèrent qu'il le fait un peu. Le détail des collaborations mentionnées par les répondants sont en annexe 2.

Tableau 6.7

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

Niveau de synergie	Nb
Beaucoup	3
Un peu	8
Pas du tout	-
Ne sait pas	-
TOTAL	11

Source : Enquête organismes, MESI, avril 2015.

Les principales mentions de collaborations avec Aéro Montréal par les 11 organismes qui ont répondu au sondage sont les chantiers de travail (sept mentions), le projet SA²GE (deux mentions) et le support pour la visibilité du secteur (deux mentions).

Le tableau 6.8 fait état du nombre d'activités, en excluant les chantiers de travail du secrétariat qu'Aéro Montréal a réalisées, en collaboration avec d'autres organisations et du nombre de participations de représentants d'Aéro Montréal à des activités réalisées par d'autres acteurs du secteur aérospatial.

Pour la période d'évaluation, Aéro Montréal a réalisé 19 activités ou projets en collaboration avec d'autres organisations du secteur ou de développement économique. Il n'y a pas eu de contribution de ces derniers à un colloque ou à une activité réalisée par Aéro Montréal. Le secrétariat a participé à un total de 172 activités réalisées par d'autres acteurs du secteur.

Tableau 6.8

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

Activités, selon leur type	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Activités en collaboration					
- Activités en collaboration avec d'autres organisations	2	7	3	7	19
- Contributions à un colloque ou à une activité d'Aéro Montréal	-	-	-	-	-
Participations aux activités des autres acteurs du secteur					
- Ateliers réalisés en marge d'un événement phare d'une organisation	-	-	-	-	-
- Animations d'un panel par un représentant lors d'un événement d'une asso.	-	-	-	-	-
- Participations du PDG à un panel (conférence)	-	-	-	-	-
- Participations du PDG à un jury	-	-	-	-	-
- Autres participations à des activités réalisées par des acteurs du secteur	40	42	44	46	172
TOTAL	42	49	47	53	191

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

Note : Les autres participations comprennent la participation à des conseils d'administration (CAMAQ, CEM, CRIAQ, IFA, STIQ) et divers comités (SA²GE, PARC, CEFRIQ – PME 2.0, TCRHALL, WIA).

Selon Aéro Montréal, la masse critique des activités de la grappe aérospatiale est réalisée dans la région métropolitaine de Montréal : plus de 98 % des emplois y sont concentrés au sein de grands *leaders* mondiaux (Bombardier, Pratt & Whitney Canada, CAE, Bell Helicopter Textron Canada, Héroux-Devtek) et la présence de filiales de sociétés étrangères importantes (Groupe Safran Canada (Messier-Bugatti-Dowty), Rolls Royce Canada, GE Aviation Bromont, Lockheed Martin Canada, L-3 MAS,

CHAPITRE 6

L'EFFICACITÉ D'AÉRO MONTRÉAL

Stelia Aerospace, Esterline CMC Électronique et MDA Systèmes satellitaires). Avec quelque 200 PME, des centres de recherche et des écoles spécialisées, ce sont plusieurs maillons importants de la chaîne de valeur qui sont présents dans la région de Montréal, qui bénéficient d'une grande proximité pour faire des affaires.

Depuis 2012, l'Association québécoise de l'aérospatiale (AQA), qui réunissait les PME du secteur, est devenue partie intégrante d'Aéro Montréal, traduisant ainsi la volonté des acteurs de se retrouver au sein d'une seule instance.

Aéro Montréal a facilité la mise en place d'un Fonds de financement des crédits d'impôt à la R-D pour le secteur aérospatial de 15 M\$ mis en place en 2013, administré par Finalta Capital et dédié au soutien stratégique des compagnies innovantes de l'industrie aérospatiale du Québec dans leurs projets de R-D. Aéro Montréal a conclu des partenariats durant la période d'évaluation avec des partenaires privés (Aluminerie Alouette, CGI, Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Norton Rose Fulbright et GE Capital).

La présidente-directrice générale d'Aéro Montréal siège sur le conseil d'administration d'organisations et de partenaires, dont le CAMAQ, le CRIAQ, le Conseil emploi métropole et Sous-traitance industrielle Québec. Elle participe aussi à divers comités de suivi, dont celui du projet PARC/CRÉER, de PME 2.0 du CEFRIO et de la Table de concertation en ressources humaines Laval-Laurentides-Lanaudière (TCRHALLL).

Aussi, le secrétariat collabore à des projets de partenaires externes, dont ceux des écoles spécialisées de l'industrie, de Sous-traitance industrielle Québec (STIQ) dans le cadre de l'Initiative MACH, notamment du CRIAQ pour l'inventaire des équipements disponibles pour la recherche collaborative en 2013, de la Ligue des cadets de l'air, etc.

Aéro Montréal participe aussi aux activités inter-grappes comme le recyclage d'aéronefs en fin de vie avec Écotech Québec, le livre « Inspiration-Innovation » sorti en 2014 (avec TechnoMontréal, Montréal InVivo et Écotech Québec) ou d'autres émanant de la CMM, de Montréal International (profil de l'industrie en 2012 et étude sur la rétention d'étudiants étrangers en 2014), de Québec International (séminaire en marge des Journées de l'aérospatiale) et de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain en 2014.

Concernant la représentativité des acteurs du secteur, Aéro Montréal rassemble les acteurs de l'écosystème québécois de l'aérospatiale. Ils sont présents à la fois au conseil d'administration et dans les six chantiers de travail : grands donneurs d'ordres, intégrateurs, PME, centres de recherche (CRIAQ et CNRC), institutions d'enseignement universitaire et écoles spécialisées (École nationale d'aérotechnique et École des métiers de l'aérospatiale de Montréal), comité sectoriel de la main-d'œuvre (CAMAQ), en plus de deux observateurs gouvernementaux (provincial et fédéral).

En 2014, outre la présence de 25 entreprises et organisations au conseil d'administration, plus de 208 personnes membres de l'industrie sont mobilisées à titre de bénévoles dans les chantiers de travail qui se consacrent aux six axes d'intervention stratégique déterminés par les partenaires de la grappe. C'est une approche *bottom-up*, en vertu de laquelle ce sont les besoins et les attentes des entreprises qui définissent les actions du secrétariat.

Selon certains bailleurs de fonds, le conseil d'administration du secrétariat se verrait significativement renforcé par l'addition de quelques partenaires financiers (FTQ, BDC, IQ, etc.) qui ont les moyens et la volonté de contribuer au développement de l'industrie aérospatiale québécoise. L'absence de ces partenaires semble une opportunité manquée d'associer les PME sur des projets d'investissements avec les acteurs en mesure de les soutenir en temps opportun. Ces acteurs financiers ont particulièrement une bonne compréhension des bonnes pratiques de gouvernance, managériale et financière préalable à la croissance des entreprises, alors que les acteurs gravitant dans l'environnement d'Aéro Montréal sont particulièrement actifs sur le plan de la production, de l'innovation et des ressources humaines.

CHAPITRE 6

L'EFFICACITÉ D'AÉRO MONTRÉAL

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

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

- La première cible (présence d'une majorité de facteurs de succès dans la grappe industrielle) est dépassée. Selon les bailleurs de fonds, les cinq facteurs de succès considérés d'une grappe industrielle sont manifestement présents dans la grappe aérospatiale et les six facteurs de succès considérés dans l'environnement d'affaires de la grappe sont manifestement présents.
- La deuxième cible (création et maintien de synergies avec les autres organisations du secteur et de développement économique) est atteinte. Le secrétariat a agi en synergie avec les autres organisations du secteur industriel et de développement économique, soit beaucoup selon trois des 11 organismes sondés et un peu selon les huit autres.
- La troisième cible (des activités réalisées en collaboration avec d'autres organisations et une participation aux activités d'autres acteurs) est atteinte. En effet, pendant la période d'évaluation, Aéro Montréal a réalisé 19 activités en collaboration avec d'autres organisations et a participé à 172 activités réalisées par d'autres acteurs du secteur aérospatial.
- La quatrième cible (une bonne représentativité des groupes d'acteurs sur les chantiers de travail et sur le C.A.) est atteinte. En général, les groupes d'acteurs sont bien représentés sur les chantiers de travail et sur le conseil d'administration du secrétariat. Cependant, selon certains bailleurs de fonds, le conseil d'administration du secrétariat pourrait être renforcé par l'addition de partenaires financiers qui ont les moyens et la volonté de contribuer au développement de l'industrie aérospatiale québécoise.

CHAPITRE 7

LES EFFETS DES ACTIVITÉS

LES EFFETS DES ACTIVITÉS D'AÉRO MONTRÉAL

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

- Les effets des activités d'Aéro Montréal sont-ils probants?

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

CRITÈRE 7

Les effets des activités réalisées par Aéro Montréal sur les entreprises et les organismes qui ont participé aux activités

LES CIBLES

Il est attendu :

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

Le tableau 7.1 présente les résultats en lien avec les perceptions des 40 entreprises qui ont répondu au sondage, quant à la contribution⁷ d'Aéro Montréal pour l'atteinte de retombées socioéconomiques attendues pour elles.

Les neuf éléments sondés obtiennent une majorité de répondants considérant qu'Aéro Montréal y a contribué. Les contributions les plus importantes, en termes de répondants, sont l'acquisition de nouvelles connaissances, l'établissement de nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche et l'initiation de nouveaux projets. L'élément le plus faible en termes de répondants est le développement de nouveaux marchés, mais une majorité de 58 % des répondants a tout de même jugé qu'Aéro Montréal y a contribué, pour leur entreprise.

Tableau 7.1

Nombre et proportion d'entreprises percevant une contribution⁷ d'Aéro Montréal pour l'atteinte d'effets visés

Contribution pour...	Nb	%
Acquisition de nouvelles connaissances	36	90
Nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche	33	83
Démarrage de nouveaux projets	30	75
Amélioration de la productivité	29	73
Obtention de plus de visibilité médiatique	29	73
Développement de nouveaux projets d'innovation	25	63
Obtention de financement pour réaliser des projets	24	60
Augmentation du chiffre d'affaires	24	60
Développement de nouveaux marchés	23	58

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

Note : le nombre total de répondants pour chaque question est de 40 entreprises. Ainsi, les pourcentages sont calculés selon cette formule : $(nb/40)*100$.

⁷ Seules les réponses « grandement contribué » et « moyennement contribué » pour chacune des questions sont considérées afin de constituer le tableau 7.1. Les résultats détaillés des neuf questions sont en annexe 2.

CHAPITRE 7

LES EFFETS DES ACTIVITÉS

Le tableau 7.2 contient les résultats en lien avec les perceptions des 11 organismes qui ont répondu au sondage, quant à la contribution⁸ d'Aéro Montréal pour l'atteinte de diverses retombées socioéconomiques attendues pour eux.

Les cinq éléments sondés obtiennent une majorité de répondants considérant qu'Aéro Montréal y a contribué. Les contributions les plus importantes, en termes de nombre de répondants, sont l'établissement de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations (11) et la réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités (10). L'élément le plus faible en termes de répondants est l'augmentation des investissements dans l'organisme, mais un peu plus de la moitié des répondants (six sur 11) ont tout de même jugé qu'Aéro Montréal y a contribué, pour leur organisme.

Tableau 7.2

Nombre d'organismes percevant une contribution⁸ d'Aéro Montréal pour l'atteinte d'effets visés

Contribution pour...	Nb
Établissement de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations	11
Réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités	10
Attraction de nouveaux clients ou de nouveaux contrats	9
Définition de nouvelles orientations ou amélioration de la gamme de services	8
Augmentation des investissements dans l'organisme	6

Source : Enquête organismes, MESI, avril 2015.

Note : le nombre total de répondants pour chaque question est de 11 organismes.

Selon Aéro Montréal, la mise en place de la grappe en 2006 découle de la volonté de l'industrie de se doter d'un secrétariat pour se mobiliser autour d'objectifs communs et d'actions concertées en vue d'en augmenter la cohésion et d'optimiser la compétitivité, la croissance ainsi que le rayonnement de la grappe aérospatiale. Ce sont les chantiers de travail, mis en place selon une approche Six Sigma, qui tiennent un rôle prépondérant dans la détermination des actions et des projets pour répondre aux besoins et aux attentes. Ces principaux projets et principales actions sont les suivants :

Développement de marchés :

- Une présence aux grands événements de l'industrie (Le Bourget, Farnborough, Aéroport Toulouse et A&DSS Seattle).
- L'organisation de missions vers des marchés porteurs pour l'industrie (Mexique et États-Unis) pour positionner la grappe sur la scène internationale.
- La cartographie des fournisseurs du Boeing 787.

Nouvelles connaissances :

- L'organisation d'événements majeurs à Montréal : Forums internationaux sur l'Innovation, la Chaîne d'approvisionnement et la formation, auxquels sont associés des livres blancs et des séminaires en réponse aux attentes et besoins de l'industrie (gestion de ressources humaines, financement et technologies).
- Des séminaires sur diverses thématiques, dont la gestion des ressources humaines, la préparation aux grands marchés et foires de l'industrie, les développements technologiques, le financement, le marché militaire, etc.

⁸ Seules les réponses « grandement contribué » et « moyennement contribué » pour chacune des questions sont considérées afin de constituer le tableau 7.2. Les résultats détaillés des cinq questions sont en annexe 2.

CHAPITRE 7

LES EFFETS DES ACTIVITÉS

- Des études stratégiques, notamment pour inventorier les compétences critiques pour l'industrie, recenser les meilleures pratiques en matière de transfert de connaissances intergénérationnel (avec la collaboration de HEC Mosaic) et mesurer la faisabilité d'établir au Québec une filière industrielle pour la gestion écologique des avions en fin de vie.

Visibilité médiatique :

- Des retombées médiatiques doublées passant de 136 en 2011 à 272 en 2014.
- Quatre ou cinq portfolios par année sur des thématiques centrales de l'industrie publiés dans La Presse et Les Affaires.
- La présence sur les médias sociaux : au-delà de 1 500 personnes dans la communauté LinkedIn et près de 900 sur Twitter ainsi que le développement d'une application mobile en 2014, en collaboration avec CGI.

Rayonnement et réseautage :

- Gala Gilles-Demers et remise du prix à la PME de l'année depuis 2014 : 240 participants lors de la première édition.
- Tournoi de golf annuel : au-delà de 250 golfeurs et 325 personnes au souper-réseautage.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

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

- La cible (présence de la majorité des effets visés sur les entreprises et les organismes qui ont participé aux activités réalisées) est significativement dépassée. Tous les effets souhaités sur les entreprises (neuf effets considérés) et les organismes (cinq effets considérés) sont présents selon une majorité (au moins 50 %) d'entreprises et d'organismes.
- Les contributions les plus importantes pour les entreprises sont l'acquisition de nouvelles connaissances, l'établissement de nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche et l'initiation de nouveaux projets.
- Les contributions les plus importantes pour les organismes sont l'établissement de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations et la réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités.

CRITÈRE 8

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

LES CIBLES

Il est attendu :

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

CHAPITRE 7

LES EFFETS DES ACTIVITÉS

Le tableau 7.3 présente les résultats en lien avec les perceptions des 51 répondants aux sondages (40 entreprises et 11 organismes), quant à la contribution⁹ d'Aéro Montréal pour l'atteinte de diverses retombées socioéconomiques attendues pour l'écosystème québécois, dans le secteur aérospatial.

Les trois éléments sondés obtiennent une forte majorité de répondants considérant qu'Aéro Montréal y a contribué. Tous les répondants, sauf un, estiment qu'Aéro Montréal a contribué à mobiliser les différents acteurs du secteur aérospatial. De fortes proportions de répondants jugent qu'Aéro Montréal contribue à la représentation des intérêts du secteur auprès des instances gouvernementales et contribue aussi à obtenir de celles-ci des résultats positifs pour tout le secteur (94 % et 86 %, respectivement).

Tableau 7.3

Perceptions des répondants sur la contribution⁹ d'Aéro Montréal pour l'atteinte d'effets visés sur l'écosystème québécois

Contribution pour...	Nb	%
Mobiliser les différents acteurs du secteur	50	98
Assurer la représentation des intérêts du secteur auprès des instances gouvernementales	48	94
Obtenir des instances gouvernementales des résultats positifs pour le secteur	44	86

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

Note : le nombre total de répondants pour chaque question est de 51. Ainsi, les pourcentages sont calculés selon cette formule : $(nb/51) \times 100$.

En matière de promotion, de représentation et de mobilisation du secteur aérospatial, les principales actions et les principaux résultats d'Aéro Montréal sont les suivants :

- Une forte mobilisation dans le cadre des travaux du conseil et des chantiers de travail : en moyenne, plus de 200 dirigeants et spécialistes du secteur sont mobilisés chaque année. Ce nombre a quadruplé depuis 2006.
- 85 rencontres des chantiers de travail au cours de la période, et plus de 124 rencontres de sous-comités *ad hoc* (par exemple, le groupe de travail MACH, particulièrement actif en 2011 lors de la mise en place de l'initiative et le comité Passion pour l'aviation, en 2013 et 2014).
- La mise en place d'un écosystème numérique, l'AéroPortail, permettant aux publics cibles, principalement les 15-30 ans, d'obtenir de manière simple et engageante l'information dont ils ont besoin sur l'industrie aérospatiale (offres d'emploi, formations offertes, incluant la formation continue permettant le perfectionnement de la main-d'œuvre actuelle, témoignages d'employés passionnés, vidéos sur les métiers clés de l'aérospatiale, etc.).
- La tenue d'événements d'envergure pour sensibiliser les jeunes (primaire et secondaire) aux sciences et à la technologie, particulièrement à l'aérospatiale : « Ça plane pour moi » a rejoint 750 jeunes sur la Rive-Sud de Montréal en 2011 et plus de 1 500 sur la Rive-Nord en 2012; une présence annuelle au Festival Euréka! qui permet de joindre près de 2 000 jeunes et des stages organisés en collaboration avec Montréal Réussite (MR3).
- Une présence auprès du gouvernement du Québec dans le cadre de Journées de l'aérospatiale (chaque année, sauf en 2012) et une dizaine de mémoires soumis aux autorités gouvernementales chaque année pour faire valoir et connaître les besoins et les attentes de l'industrie, en matière de politique industrielle, de fiscalité, de R-D, etc.
- Une douzaine d'ententes avec des pôles de compétitivité et *clusters* dans le monde, dont une avec Skywin en Belgique dans le cadre de l'Initiative MACH (MACH-Wallonie).
- Une vingtaine d'infolettres par année.

⁹ Seules les réponses « grandement contribué » et « moyennement contribué » pour chacune des questions sont considérées afin de constituer le tableau 7.3. Les résultats détaillés des trois questions sont en annexe 2.

CHAPITRE 7

LES EFFETS DES ACTIVITÉS

- La publication de documents promotionnels : rapport d'activités annuel, annuaire de l'industrie (2012 et 2014), brochure et vidéo corporatifs (2012) et brochure MACH (2012).

Selon les bailleurs de fonds, cinq des sept effets considérés d'Aéro Montréal en termes de visibilité et de notoriété de son secteur industriel sont manifestement perceptibles, à savoir :

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

Les employés du secrétariat sont particulièrement doués et animés pour faire rayonner le secteur et en accroître la visibilité. Les deux effets considérés qui seraient moins perceptibles sont « une augmentation de la visibilité de la grappe dans les médias étrangers » et « une augmentation du rayonnement de la région métropolitaine ou du Québec ».

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

Les besoins les plus souvent mentionnés sont ceux en lien avec le développement ou l'expansion des entreprises (six mentions), le réseautage (six mentions) et le financement (trois mentions).

Tableau 7.4

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

Réponse aux besoins	Nb	%
Aucun besoin	17	35
Développement/expansion	6	13
Réseautage	6	13
Financement	4	8
Autre besoin	3	6
Formation/main-d'œuvre	2	4
Marketing/commercialisation	1	2
Intervention gouvernementale	1	2
Ne sait pas	8	17
TOTAL	48	100

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

CHAPITRE 7

LES EFFETS DES ACTIVITÉS

LES PROJETS SPÉCIAUX ET LEURS RETOMBÉES

Un projet de grande envergure a été déployé par Aéro Montréal durant la période d'évaluation, soit l'Initiative MACH. De plus, d'autres projets spéciaux ont été réalisés par le secrétariat et financés en partie par les bailleurs de fonds et d'autres apports, tels que des forums, des symposiums, l'écosystème numérique, etc. Comme le démontre le tableau 7.5, l'effet de levier du financement public versé à Aéro Montréal sur la période d'évaluation pour la réalisation de projets spéciaux est de 0,3, ce qui signifie que pour chaque dollar de source publique investi dans ces projets, 0,30 \$ y étaient ajoutés de source privée, par des apports des entreprises et des organismes impliqués ou de source autonome. Pour la réalisation de projets spéciaux, 4,31 M\$ de financement public par les quatre bailleurs ont suscité 1,26 M\$ d'apports d'entreprises et d'organismes dans les projets spéciaux.

Tableau 7.5

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

Subventions, contributions et apports (en k\$)	2011	2012	2013	2014	TOTAL
A. Subventions versées par le MESI	3 040	56	26	12	3 134
B. Subventions versées par le SRM	22	22	142	40	226
C. Contributions du gouvernement du Canada (DEC)	8	134	95	185	422
D. Contributions de la CMM	124	146	189	73	532
E. Apports des entreprises et des organismes	93	190	655	317	1 255
Budget total pour la mise sur pied de projets spéciaux	3 287	548	1 107	627	5 569
Effet de levier du financement public (E) / (A+B+C+D)	0,03	0,5	1,4	1,0	0,3

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

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

L'initiative MACH est un programme collaboratif public-privé de 15 M\$ sur cinq ans entrepris en 2011 et qui vise à soutenir 70 fournisseurs dans leur démarche de rehaussement de compétitivité. Les résultats au 31 décembre 2014 pour les trois cohortes actives sont les suivants :

- 40 fournisseurs et 21 parrains, dont certains hors Québec.
- 243 projets complétés.
- 2,9 M\$ en investissements directs dans les projets.
- 1,1 M\$ de contributions sous la forme de prestations des parrains.
- 3,9 M\$ d'investissements indirects des fournisseurs dans leurs projets.
- 575 personnes qui ont bénéficié de près de deux formations en moyenne, pour un total de plus de 1 150 formations.

Le succès de MACH est source de notoriété et de rayonnement pour la grappe. Une entente a été signée en 2013 avec la grappe aérospatiale belge (MACH-Wallonie) et, dans son dernier budget, le gouvernement canadien a exprimé son engagement à déployer une initiative similaire à l'échelle du pays, en s'inspirant du succès de MACH. Selon les bailleurs de fonds, l'initiative MACH devrait avoir un effet sur la productivité et la compétitivité des PME du secteur aérospatial.

Aéro Montréal a également contribué à la mise en place, par le gouvernement du Québec, de SA²GE, le projet mobilisateur de l'avion plus écologique. Ce projet est géré dans le cadre d'un regroupement hors du secrétariat (phase 1 de 150 M\$, dont 80 M\$ du privé et 70 M\$ du public; phase 2 de 80 M\$ à parts égales du privé et du public).

CHAPITRE 7

LES EFFETS DES ACTIVITÉS

SA²GE, le projet mobilisateur de l'avion plus écologique, est un projet de démonstration technologique qui vise à développer des technologies afin que l'avion du futur soit plus écologique. Il est l'un des quatre projets mobilisateurs de la SQRI en 2010. Pour la phase 1 amorcée en 2010, SA²GE a disposé d'une enveloppe de 150 M\$, soit 80 M\$ de l'industrie aérospatiale québécoise et 70 M\$ du gouvernement du Québec. Les résultats de la phase 1 sont les suivants :

- Un mode de gouvernance et de gestion simple, transparent et peu coûteux (frais de gestion de moins de 1 % de l'enveloppe totale).
- Une bonne mobilisation : six grandes entreprises et 23 PME, cinq universités et quatre centres de recherche.
- De nouvelles collaborations : grandes entreprises-PME, contribution de 14 experts en environnement.
- De nouvelles occasions d'affaires possibles : une cinquantaine de brevets et un fort potentiel d'exportation à exploiter.

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

Selon les bailleurs de fonds, le secrétariat de grappe peut jouer un rôle clé, voire déterminant pour créer des retombées socioéconomiques, mais il n'est pas la seule cause de ceux-ci. Le secrétariat de grappe crée des conditions gagnantes afin d'atteindre ces résultats. Par exemple, le dernier discours du budget provincial met de l'avant son rôle incontournable dans son secteur. De plus, selon eux, les actions de lobbying d'Aéro Montréal ont contribué à la mise en place du projet mobilisateur de l'avion écologique et de sa phase 2, ce qui contribue à une augmentation des dépenses de R-D.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

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

- La première cible (présence de la majorité des effets visés sur l'écosystème québécois, dans le secteur industriel aérospatial) est significativement dépassée. De fortes majorités de répondants aux sondages (entreprises et organismes) considèrent qu'Aéro Montréal a contribué à mobiliser les différents acteurs du secteur aérospatial (98 %), à assurer la représentation des intérêts du secteur auprès des instances gouvernementales (94 %) et à obtenir des instances gouvernementales des résultats positifs pour le secteur (86 %).

Selon les bailleurs de fonds, cinq des sept effets considérés d'Aéro Montréal en termes de visibilité et de notoriété de son secteur industriel sont manifestement perceptibles.

- La deuxième cible (présence d'effets souhaités, tels que des retombées économiques et des externalités positives) est atteinte. Un projet de grande envergure a été élaboré et mis en œuvre par Aéro Montréal pendant la période d'évaluation, soit l'Initiative MACH (un programme collaboratif public-privé afin d'augmenter la productivité des entreprises). Le secrétariat de grappe a également contribué à la mise en place, par le gouvernement du Québec, de SA²GE, le projet mobilisateur de l'avion plus écologique.

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

CHAPITRE 8

LES CONCLUSIONS

8.1 LES PRINCIPAUX CONSTATS

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

Principaux résultats d'Aéro Montréal, du 1^{er} janvier 2011 au 31 décembre 2014

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

La pertinence du financement public versé	
Critère 1 : La réponse à des besoins par Aéro Montréal	
1. Réalisation de plusieurs projets et activités chaque année : sur la période d'évaluation, 595 projets et activités, dont 312 activités de promotion et 265 activités de mobilisation du secteur aérospatial ainsi que 10 études.	↑
2. La participation totale d'individus, d'entreprises et d'organismes aux projets et activités réalisés est passée de 2 005 en 2011 à 2 793 en 2014, soit un taux de croissance annuel moyen de près de 12 %.	↑
3. Proportion de revenus autonomes pour le fonctionnement et les activités : 29 % des revenus totaux.	✓
4. Les projets et activités réalisés par le secrétariat répondent aux besoins de l'entièreté (100 %) des 40 entreprises et des 11 organismes qui ont répondu aux sondages.	↑
Critère 2 : La valeur ajoutée d'Aéro Montréal pour le développement économique du Québec	
5. La majorité des répondants aux sondages (57 % des entreprises et organismes) perçoit une complémentarité du secrétariat avec les autres associations du secteur et d'autres organisations.	✓
6. Il y a une cohérence et des liens avérés entre la mission du secrétariat et les objectifs des bailleurs de fonds publics.	✓
Critère 3 : L'effet de levier de la dépense publique versée à Aéro Montréal	
7. Effet de levier du financement versé par le MESI pour le fonctionnement du secrétariat : 12,9.	↑
8. Effet de levier du financement versé par les quatre bailleurs de fonds publics pour le fonctionnement : 0,4.	✓
L'efficacité d'Aéro Montréal	
Critère 4 : La satisfaction de la clientèle à l'égard des activités réalisées	
9. Plan d'action réalisé à 95 %, annuellement.	↑
10. 96 % des entreprises et organismes sont satisfaits à l'égard des activités et des projets réalisés.	↑
11. Les trois éléments sondés en lien avec l'importance du secrétariat sont jugés présents par au moins 90 % des entreprises et des organismes.	↑
12. 87 % des 63 entreprises de l'écosystème sondées connaissent le secrétariat, au moins de nom.	↑
Critère 5 : Les pratiques de gestion d'Aéro Montréal	
13. Les principales saines pratiques de gestion sont adoptées par le secrétariat.	✓
14. Utilisation du financement versé par les bailleurs de fonds pour le fonctionnement adéquate et conforme aux conventions de financement.	✓
15. Proportion des frais administratifs et de gestion dans les dépenses totales du secrétariat : 3 %.	↑
Critère 6 : Le modèle d'affaires et de gouvernance d'Aéro Montréal	
16. Les cinq facteurs de succès considérés d'une grappe industrielle sont manifestement présents dans la grappe aérospatiale et les six facteurs de succès considérés dans l'environnement d'affaires de la grappe sont manifestement présents.	↑
17. Le secrétariat a agi en synergie avec les autres organisations du secteur industriel et de développement économique.	✓
18. Le secrétariat a réalisé des activités en collaboration avec d'autres organisations et a participé à des activités d'autres acteurs.	✓
19. Tous les groupes d'acteurs sont bien représentés sur les chantiers de travail et sur le conseil d'administration.	✓
Les effets des activités d'Aéro Montréal	
Critère 7 : Les effets des activités réalisées par Aéro Montréal sur ses membres et sur les entreprises qui ont participé aux activités	
20. Tous les effets souhaités sur les entreprises (neuf effets considérés) et les organismes (cinq effets considérés) sont présents selon une majorité des répondants (50 % et plus). Les contributions les plus importantes pour les entreprises sont l'acquisition de nouvelles connaissances, l'établissement de nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche et l'initiation de nouveaux projets. Les contributions les plus importantes pour les organismes sont l'établissement de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations et la réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités.	↑
Critère 8 : Les effets des activités réalisées par Aéro Montréal sur l'écosystème québécois, les retombées économiques et les externalités (conséquences des résultats attendus)	
21. De fortes majorités de répondants aux sondages (entreprises et organismes) considèrent qu'Aéro Montréal a contribué à mobiliser les différents acteurs du secteur aérospatial (98 %), à assurer la représentation des intérêts du secteur auprès des instances gouvernementales (94 %) et à obtenir des instances gouvernementales des résultats positifs pour le secteur (86 %). Selon les bailleurs de fonds, cinq des sept effets considérés d'Aéro Montréal en termes de visibilité et de notoriété sont manifestement perceptibles.	↑
22. Un projet spécial a été élaboré et mis en œuvre par Aéro Montréal pendant la période d'évaluation, soit l'Initiative MACH (un programme collaboratif public-privé afin d'augmenter la productivité des entreprises). Le secrétariat de grappe a également contribué à la mise en place, par le gouvernement du Québec, de SA ² GE, le projet mobilisateur de l'avion plus écologique.	✓

CHAPITRE 8

LES CONCLUSIONS

8.2 LES RÉPONSES AUX QUESTIONS DU MANDAT

L'intervention gouvernementale est-elle pertinente?

Oui, l'intervention gouvernementale en soutien à Aéro Montréal est pertinente. Le secrétariat a réalisé plusieurs projets et activités (une moyenne d'environ 150 projets et activités annuellement, pendant la période d'évaluation), principalement des activités de promotion et de mobilisation du secteur aérospatial québécois. Signe de la pertinence de ces réalisations, la participation d'individus (membres engagés et participants) est en hausse de 39 % sur la période d'évaluation. Les projets et les activités du secrétariat sont majoritairement perçus comme étant complémentaires à l'offre de services des autres associations et organisations du secteur aérospatial et sont en lien avec les objectifs poursuivis par les bailleurs de fonds publics. Le financement versé par ces derniers au secrétariat pour son fonctionnement génère de très bons effets de levier.

Aéro Montréal est-il efficace?

Oui, Aéro Montréal est efficace. Le plan d'action mis en œuvre par le secrétariat satisfait une très grande proportion des entreprises et des organismes qui participent aux activités et aux projets. Ils reconnaissent largement l'apport d'Aéro Montréal au rayonnement et à la mobilisation du secteur aérospatial ainsi qu'au développement de leur entreprise ou de leur organisme. Il est constaté, au sein du secrétariat, la présence des principales saines pratiques de gestion. L'utilisation par le secrétariat du financement public pour son fonctionnement est conforme aux fins prévues. La part des frais administratifs et de gestion du secrétariat est raisonnable et une majorité des facteurs de succès est présente au sein même de la grappe et dans son environnement d'affaires. Aéro Montréal a agi en synergie avec les organisations de son écosystème et les groupes d'acteurs sont bien représentés sur son conseil d'administration et ses chantiers de travail. Cependant, le conseil d'administration pourrait être renforcé par l'addition de partenaires financiers, selon certains bailleurs de fonds.

Les effets des activités d'Aéro Montréal sont-ils probants?

Oui, les effets sont probants. Une majorité d'entreprises participantes perçoit une contribution d'Aéro Montréal pour l'obtention d'effets attendus pour elles, notamment l'acquisition de nouvelles connaissances, l'établissement de nouveaux partenariats d'affaires ou de recherche, le démarrage de nouveaux projets, l'amélioration de la productivité et l'obtention de plus de visibilité médiatique. Une majorité d'organismes participants perçoit également une contribution d'Aéro Montréal pour l'obtention d'effets attendus pour eux, notamment l'établissement de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations, la réalisation de nouveaux projets ou de nouvelles activités et l'attraction de nouveaux clients ou l'obtention de nouveaux contrats. En grande majorité, les entreprises et les organismes participants reconnaissent aussi la contribution d'Aéro Montréal pour l'obtention d'effets sur tout l'écosystème aérospatial, à savoir la mobilisation des acteurs du secteur, la représentation des intérêts du secteur auprès des instances gouvernementales et l'obtention, auprès de ces dernières, de résultats positifs pour tout le secteur. Selon les bailleurs de fonds publics, la majorité des effets visés en termes de visibilité et de notoriété du secteur sont manifestement présents. De plus, un projet spécial a été élaboré et mis en œuvre par Aéro Montréal pendant la période d'évaluation, soit l'Initiative MACH (un programme collaboratif public-privé afin d'augmenter la productivité des entreprises). Aéro Montréal a également contribué à la mise en place par le gouvernement du Québec, de SA²GE, le projet mobilisateur de l'avion plus écologique.

CHAPITRE 8

LES CONCLUSIONS

8.3 LA SYNTHÈSE DES CONSTATS ET LE POINTAGE

Les résultats obtenus par le secrétariat de grappe industrielle Aéro Montréal sont jugés satisfaisants. Les principaux objectifs des bailleurs de fonds publics sont atteints et les projets et activités réalisés répondent aux besoins et aux attentes des entreprises et des organismes qui y participent. Le tableau suivant présente le pointage des résultats effectué selon la méthode décrite à la section 4.2.1. Aéro Montréal obtient 85 sur 100 et l'appréciation qualitative est « performance satisfaisante ».

Pointage des résultats sur 100		
Protocole d'évaluation	Pointage final pondéré (%)	
	Score	Maximum
Pertinence du financement public versé pour le fonctionnement		
Critère 1 : La réponse à des besoins par Aéro Montréal	10,69	11,66
Critère 2 : La valeur ajoutée d'Aéro Montréal pour le développement économique du Québec	7,78	11,66
Critère 3 : L'effet de levier de la dépense publique versée à Aéro Montréal	9,72	11,66
<i>Sous-total pertinence (sur 35 pts)</i>	<u>28,19</u>	35,00
Efficacité de l'organisme		
Critère 4 : La satisfaction de la clientèle à l'égard des activités réalisées	13,33	13,33
Critère 5 : Les pratiques de gestion d'Aéro Montréal	10,37	13,33
Critère 6 : Le modèle d'affaires et de gouvernance d'Aéro Montréal	10,00	13,33
<i>Sous-total efficacité (sur 40 pts)</i>	<u>33,70</u>	40,00
Effets des activités		
Critère 7 : Les effets des activités réalisées sur les membres et sur les entreprises qui ont participé aux activités	12,50	12,50
Critère 8 : Les effets des activités réalisées par Aéro Montréal sur l'écosystème québécois, les retombées économiques et les externalités	10,42	12,50
<i>Sous-total effets (sur 25 pts)</i>	<u>22,92</u>	25,00
Total	84,81	100,00

ANNEXE 1

LES NEUF GRAPPES INDUSTRIELLES DE LA CMM



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

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

○ En lien avec le tableau 5.5, p.27

Les besoins comblés – Réponses ouvertes des entreprises

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

- Ils nous aident à bâtir nos processus (initiative MACH).
- Le développement de capacités pour redresser le marché.
- Le maillage, le réseautage et les séances d'information.
- L'amélioration continue et la planification stratégique.
- Le réseautage.
- L'initiative MACH.
- L'amélioration continue et la formation des employés.
- La visibilité et l'amélioration des activités de l'entreprise.
- Amélioration de la performance.
- Le maillage, la perspective du développement de marché potentiel, la perspective au niveau de l'exportation.
- Maximise l'activité des entreprises au Québec, procure des liens et renforce les liens entre les PME.
- Le développement d'affaires, l'ouverture de nouveaux marchés, le programme MACH.
- La planification stratégique pour une meilleure rentabilité, la formation et le programme MACH.
- Le plan de succession et la gestion des projets.
- Une bonne participation avec MACH et une amélioration importante de la gestion de l'entreprise.
- A permis d'embaucher quelqu'un pour l'amélioration continue.
- Développer de nouveaux marchés, les missions à l'étranger, le regroupement de différents joueurs pour mieux percer le marché international.
- Le réseautage, le maillage, les informations et l'aide pour l'international.
- Une bonne représentation auprès des gouvernements, un bon début pour la commercialisation.
- Le support pour la recherche et l'innovation, le réseautage.
- Le programme MACH est un levier à l'interne, des outils pour introduire le changement, les salons, la coordination.
- La représentation des intérêts.
- Le programme MACH.
- Le programme MACH, l'analyse de la relève, le transfert des connaissances.
- Un forum important pour une approche commune en aéronautique. Un chantier d'innovation avec une approche pour plus de projets sur l'avion écologique, a aidé à l'approvisionnement de travail.
- Projet MACH. Évolution pour notre entreprise. Tournoi de golf.
- Bon boulot. Amener le gouvernement du Québec et du Canada à répondre à des besoins importants en lien avec l'aéronautique. Maître d'ouverture avec SA2GE qui a joué un grand rôle. A apporté du rayonnement, nous a donné l'occasion de nous faire connaître.

Les besoins comblés – Réponses ouvertes des organismes

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

- Façon de se rapprocher du milieu industriel.
- Prise de contacts et réseautage.
- Mise en contact avec différents acteurs de l'industrie.
- Réseautage, appui à des programmes de recherches et à des événements, activités de maillages.
- Favoriser l'émergence de recherches.
- Aide à bien comprendre le contexte de l'industrie, service de démarchage (SA2GE).
- Innovation, supporte les besoins de l'industrie pour la chaîne d'approvisionnement. Participent aux événements pour la visibilité.
- Lien entre l'école et l'industrie et développement pour la formation.

ANNEXE 2

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES SONDAGES ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Les besoins non comblés – Réponses ouvertes des organismes

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

- La visibilité, la représentativité des organismes au provincial et à l'internationale.

○ En lien avec le tableau 5.12, p.30

Les différences – Réponses ouvertes des entreprises et des organismes

En quel sens les projets et les activités réalisés par Aéro Montréal sont-ils différents de ceux des autres associations et des autres organisations dans le secteur de l'aérospatiale?

- Donne de la visibilité.
- A facilité le maillage. Perspective de développement du marché potentiel. Perspective au niveau de l'exportation.
- Mandat unique.

○ En lien avec le tableau 6.2, p.34

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

...le rayonnement du secteur de l'aérospatiale?

Niveau d'importance	Ent.	Org.	Total	%
Très important	33	9	42	82
Important	7	2	9	18
Peu important	-	-	-	-
Pas du tout important	-	-	-	-
Ne sait pas	-	-	-	-
TOTAL	40	11	51	100

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

...la mobilisation du secteur de l'aérospatiale?

Niveau d'importance	Ent.	Org.	Total	%
Très important	32	7	39	76
Important	8	4	12	24
Peu important	-	-	-	-
Pas du tout important	-	-	-	-
Ne sait pas	-	-	-	-
TOTAL	40	11	51	100

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

...le développement de votre entreprise/organisme?

Niveau d'importance	Ent.	Org.	Total	%
Très important	14	3	17	33
Important	23	7	30	59
Peu important	2	1	3	6
Pas du tout important	1	-	1	2
Ne sait pas	-	-	-	-
TOTAL	40	11	51	100

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

ANNEXE 2

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES SONDAGES ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

○ En lien avec le tableau 6.7, p.39

- Chantier visibilité et rayonnement.
- Atelier, conférences, salons, comités de chantiers et plénières.
- Éviter de dédoubler les partenariats, concilier les travaux pour mieux répondre aux besoins de l'industrie.
- Meeting.
- Participation aux chantiers innovation, développement du programme SA²GE, support aux programmes de recherches (orientation et financement).
- L'opération dans les chantiers, développer des stratégies relatives à l'innovation, apporter de la clarté à ces stratégies, apporter de la visibilité sur la scène montréalaise de l'aérospatiale.
- Travail sur la définition des besoins en infrastructure, rédaction d'un mémoire sur les infrastructures, projet SA²GE, chantier innovation.
- Chantier d'innovation, AEROMART en avril, support pour la visibilité un peu.
- Livre blanc en aérospatiale, chantier Relève et main-d'œuvre.

○ En lien avec le tableau 7.1, p.42

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

...acquérir de nouvelles connaissances?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	20	50
Moyennement	16	40
Un peu	1	3
Pas du tout	3	8
Ne sait pas	0	-
TOTAL	40	100

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

...initier de nouveaux projets?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	21	53
Moyennement	9	23
Un peu	3	8
Pas du tout	5	13
Ne sait pas	2	5
TOTAL	40	100

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

...obtenir plus de visibilité médiatique?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	21	53
Moyennement	8	20
Un peu	4	10
Pas du tout	6	15
Ne sait pas	1	3
TOTAL	40	100

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

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

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	20	50
Moyennement	13	33
Un peu	4	10
Pas du tout	3	8
Ne sait pas	0	-
TOTAL	40	100

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

...améliorer la productivité?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	12	30
Moyennement	17	43
Un peu	4	10
Pas du tout	6	15
Ne sait pas	1	3
TOTAL	40	100

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

...développer de nouveaux projets d'innovation?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	9	23
Moyennement	16	40
Un peu	6	15
Pas du tout	7	18
Ne sait pas	2	5
TOTAL	40	100

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

ANNEXE 2

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES SONDAGES ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

...obtenir du financement pour réaliser des projets?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	13	33
Moyennement	11	28
Un peu	2	5
Pas du tout	12	30
Ne sait pas	2	5
TOTAL	40	100

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

...augmenter le chiffre d'affaires?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	4	10
Moyennement	20	50
Un peu	6	15
Pas du tout	9	23
Ne sait pas	1	3
TOTAL	40	100

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

...développer des nouveaux marchés?

Niveau de contribution	Nb	%
Grandement	6	15
Moyennement	17	43
Un peu	6	15
Pas du tout	8	20
Ne sait pas	3	8
TOTAL	40	100

Source : Enquête entreprises, MESI, avril 2015.

○ En lien avec le tableau 7.2, p.43

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

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

Niveau de contribution	Nb
Grandement	2
Moyennement	9
Un peu	-
Pas du tout	-
Ne sait pas	-
TOTAL	11

Source : Enquête organismes, MESI, avril 2015.

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

Niveau de contribution	Nb
Grandement	5
Moyennement	5
Un peu	1
Pas du tout	-
Ne sait pas	-
TOTAL	11

Source : Enquête organismes, MESI, avril 2015.

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

Niveau de contribution	Nb
Grandement	2
Moyennement	7
Un peu	1
Pas du tout	1
Ne sait pas	-
TOTAL	11

Source : Enquête organismes, MESI, avril 2015.

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

Niveau de contribution	Nb
Grandement	2
Moyennement	6
Un peu	2
Pas du tout	-
Ne sait pas	1
TOTAL	11

Source : Enquête organismes, MESI, avril 2015.

ANNEXE 2

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES SONDAGES ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

...une hausse des investissements dans votre organisme?

Niveau de contribution	Nb
Grandement	2
Moyennement	4
Un peu	2
Pas du tout	3
Ne sait pas	-
TOTAL	11

Source : Enquête organismes, MESI, avril 2015.

○ En lien avec le tableau 7.3, p.45

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

...mobiliser les différents acteurs du secteur de l'aérospatiale?

Contribution	Ent.	Org.	Total	%
Grandement	31	10	41	80
Moyennement	8	1	9	18
Un peu	-	-	-	-
Pas du tout	-	-	-	-
Ne sait pas	1	-	1	2
TOTAL	40	11	51	100

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

...assurer la représentation des intérêts du secteur de l'aérospatiale auprès des instances gouvernementales?

Contribution	Ent.	Org.	Total	%
Grandement	33	6	39	76
Moyennement	4	5	9	18
Un peu	1	-	1	2
Pas du tout	1	-	1	2
Ne sait pas	1	-	1	2
TOTAL	40	11	51	100

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

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

Contribution	Ent.	Org.	Total	%
Grandement	26	9	35	69
Moyennement	7	2	9	18
Un peu	1	-	1	2
Pas du tout	1	-	1	2
Ne sait pas	5	-	5	10
TOTAL	40	11	51	100

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

○ Commentaires généraux, question de fin de sondage

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

Réponses ouvertes des entreprises

- L'initiative MACH est un plus pour nous. Les deux chargés de projets sont essentiels au soutien et ils ont une valeur importante pour nous.
- Aucun commentaire, sinon c'est souvent les mêmes entreprises qu'on met de l'avant, qu'on récompense ou qu'on nomme.
- Acteur important au niveau de l'accès aux programmes gouvernementaux et rend disponible les outils pour croître.
- C'est incontournable de faire affaire avec eux.
- Très impressionné par le cadre de l'excellence.
- Organisation dynamique et bien structurée. Essentiel pour le secteur. Aimerais avoir plus de budget pour des projets plus significatifs.
- C'est exceptionnel ce qu'ils font pour les entreprises québécoises. Aucune autre association n'est comparable à celle-ci.
- Donne de la visibilité. Réunit les gens. Productif pour aider les entreprises.
- Organisme essentiel.
- Professionnalisme. Bon délai de réponse. Bonne proximité avec leur clientèle.
- Très satisfait. Bonne évolution.
- Très satisfait de l'implication et de l'organisme.
- Il serait important de mettre l'effet sur la productivité. Nous croyons qu'il est vraiment important de se concentrer là-dessus.
- Très satisfait.
- Excellente organisation, mais il reste beaucoup à faire.
- Il aimerait avoir plus de temps pour participer aux activités d'Aéro Montréal.
- Pour les PME, c'est un *must*. Sans ces outils, ce serait difficile.
- Mobilise les grands donneurs.
- Ils nous supportent et ils ont un bon groupe qui travaille pour eux.
- C'est le succès du regroupement en synergie du secteur de la grappe, met en phase pour les nouveaux défis d'actualité.
- Forum incontournable. Organisation indispensable pour dialoguer avec les fournisseurs. Rayonnement de l'industrie.
- Joue un rôle essentiel en regroupant tout le monde autour de la table sur des points d'intérêts communs. Enjeu sur la main-d'œuvre et la visibilité. Améliorer la grappe.

Réponses ouvertes des organismes

- Outil essentiel au développement de l'aérospatiale et au rayonnement de cette industrie et au rôle qu'il joue pour créer des liens plus forts.
- Il y a duplication de certains rôles (dédoublage des rôles avec d'autres organismes existants). C'est difficile pour les organismes de bien s'y retrouver.
- Une des meilleures choses qui soient arrivées pour l'aérospatiale au Québec.
- Satisfait de l'existence, du rôle et de la façon dont Aéro Montréal est mené.
- Association importante et très utile pour le secteur de l'aérospatiale.
- Pas beaucoup impliqué avec eux, c'est une association jeune qui s'est développée vite et bien. Opinion très positive.

ANNEXE 2

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES SONDAGES ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

ENTREPRISES DE L'ÉCOSYSTÈME

○ En lien avec le tableau 5.11, p.29

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

Participation aux événements, si on les informe de leur tenue

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

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

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

Probabilité	Nb
Très probable	1
Probable	2
Peu probable	1
Pas du tout probable	4
TOTAL	8

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

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

Probabilité	Nb
Très probable	2
Probable	1
Peu probable	2
Pas du tout probable	3
TOTAL	8

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

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

Probabilité	Nb
Très probable	1
Probable	2
Peu probable	2
Pas du tout probable	3
TOTAL	8

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

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

Probabilité	Nb
Très probable	2
Probable	1
Peu probable	3
Pas du tout probable	2
TOTAL	8

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

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

Probabilité	Nb
Très probable	2
Probable	-
Peu probable	2
Pas du tout probable	4
TOTAL	8

Source : Enquête entreprises écosystème, DEC, septembre 2015.

ANNEXE 2

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES SONDAGES ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

○ Commentaires généraux, question de fin de sondage

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

- C'est un organisme intéressant qui fait un bon travail dans son domaine, au niveau du réseautage des entreprises du secteur et pour leur donner l'occasion de faire des échanges.
- Devrait donner plus de visibilité pour les petites entreprises, notamment avec des courriels, de la pub, etc.
- Les représentants aux ventes qui ont participé aux événements sont satisfaits et ont eu des réponses pertinentes à leurs questions.
- Belle initiative, c'est très positif.
- Bonne visibilité, beaucoup de travail au niveau des communications. Bonne présentation et bonne organisation.
- Travail apprécié, bonnes promotions et informations.
- Je trouve que c'est plus axé sur les grandes entreprises (OEM) et non sur les petites entreprises.

L'ÉVOLUTION DU SECTEUR AÉROSPATIAL – DONNÉES MACROÉCONOMIQUES

Les principales données en lien avec l'évolution de l'entrepreneuriat, de l'emploi, des investissements en R-D et des exportations du secteur aérospatial du Québec, lors de la période d'évaluation, sont les suivantes :

- Le nombre d'entreprises dans le secteur est demeuré relativement stable. L'industrie compte 204 entreprises, dont 4 OEM, 15 équipementiers ou intégrateurs de rang 1-2 et 185 fournisseurs de rang 3-4.
- Cinq entreprises ont été attirées dans le secteur en 2011 et en 2012 et huit entreprises ont été attirées en 2013 et 2014. Les efforts d'Investissement Québec et de Montréal International en matière d'investissements directs étrangers ont permis l'arrivée de 26 entreprises étrangères au cours des quatre années.
- Le nombre total d'emplois a augmenté lors de la période d'évaluation, passant de 42 000 emplois en 2011 à 47 750 en 2014 (42 500 en 2012 et 43 500 en 2013). L'emploi est en progression constante au taux annuel de 2,2 %, au cours des 30 dernières années. Ce sont des emplois à forte valeur ajoutée : le salaire moyen des employés de l'aérospatiale est 25 % supérieur à celui du secteur manufacturier dans son ensemble, selon les données de Statistique Canada. Selon Secor, chaque emploi direct dans la fabrication de produits aérospatiaux génère 0,73 emploi indirect.
- De 2011 à 2014, le chiffre d'affaires est passé de 11,7 G\$ à 13,8 G\$, une augmentation de 18 % (neuf fois ce qu'il était en 1984). Montréal est reconnue comme une des trois capitales mondiales de l'industrie, avec Seattle et Toulouse. L'industrie québécoise représente ainsi à l'échelle canadienne plus de 55 % de toute la production et 50 % de l'effectif total.
- L'industrie aérospatiale québécoise est un des principaux investisseurs en R-D à l'échelle canadienne. Selon le MESI, l'industrie investit en moyenne 1 G\$ annuellement en R-D, ce qui représente plus de 70 % du total canadien. Les grands donneurs d'ordres (Bombardier, Pratt & Whitney Canada et CAE) investissent en R-D afin de demeurer parmi les meilleurs au monde. Ces investissements en R-D se traduisent par des réalisations qui contribuent à la renommée de l'industrie, par exemple :
 - Bombardier : de nouveaux programmes d'avions (C-Series, Challenger 350 et Global 7000 et 8000).
 - CAE : des simulateurs du plus haut niveau de fidélité.
 - Héroux-Devtek : des systèmes de trains d'atterrissage pour des avions.
 - Pratt & Whitney Canada : le développement et la fabrication au Québec d'une nouvelle génération de moteurs; l'établissement à Mirabel d'une usine d'assemblage de moteurs, notamment ceux propulsant les appareils C-Series de Bombardier et d'un centre d'essais en vol et le déploiement de nouvelles cellules manufacturières à Longueuil.
- La valeur totale des exportations du secteur a augmenté de 18 %, passant de 9,3 G\$ en 2011 à 11 G\$ en 2014. Le MESI estime que plus de 80 % de la production est exportée, faisant de l'aérospatiale le premier exportateur de la province. De plus, le *Conference Board* a démontré que l'aérospatiale est le seul secteur à afficher une balance commerciale positive année après année.

ANNEXE 4

LES ACRONYMES

Acronymes

Libellés complets

AQA	➔	Association québécoise de l'aérospatiale
A&DSS	➔	<i>Aerospace and Defense Supplier Summit</i> (Seattle)
BDC	➔	Banque de développement du Canada
C.A.	➔	Conseil d'administration
CAMAQ	➔	Comité sectoriel de main-d'œuvre en aérospatiale du Québec
CCTT	➔	Centre collégial de transfert de technologie
CEFRIO	➔	Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations
CMM	➔	Communauté métropolitaine de Montréal
CNRC	➔	Conseil national de recherches Canada
CRIAQ	➔	Consortium de recherche et d'innovation en aérospatiale au Québec
DCEP	➔	Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification (MESI)
DEC	➔	Développement économique Canada
EMAM	➔	École des métiers de l'aérospatiale de Montréal
ÉNA	➔	École nationale d'aérotechnique
ETC	➔	Équivalent temps complet
FIRM	➔	Fonds d'initiative et de rayonnement de la métropole
FTQ	➔	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
HEC	➔	Hautes études commerciales
IATA	➔	Association du transport aérien international
IBAC	➔	Conseil international de l'aviation d'affaires
IQ	➔	Investissement Québec
ISPEMSE	➔	Industries stratégiques, projets économiques majeurs et sociétés d'État (MESI)
MAMOT	➔	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
MESI	➔	Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
MRO		<i>Maintenance, Repair & Overhaul</i>
MR3	➔	Montréal Relève
OACI	➔	Organisation de l'aviation civile internationale
OEM	➔	<i>Original Equipment Manufacturer</i> (fabricant d'équipement d'origine)
PADS	➔	Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence
PARC/CRÉER	➔	Partage automatisé des ressources dans des communautés
PDEQ	➔	Programme de développement économique du Québec
PIB	➔	Produit intérieur brut
PME	➔	Petite et moyenne entreprise
R-D	➔	Recherche et développement
SA ² GE	➔	Systèmes aéronautiques d'avant-garde pour l'environnement
SQRI	➔	Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation
SRM	➔	Secrétariat à la région métropolitaine (MAMOT)
STIQ	➔	Sous-traitance industrielle du Québec
TCRHALLL	➔	Table de concertation des ressources humaines en aérospatiale des Laurentides-Laval-Lanaudière

ANNEXE 5

LA DOCUMENTATION CONSULTÉE

Publications

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

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI). *Convention d'aide financière entre le MESI et Aéro Montréal*, Québec, mars 2013, 9 pages.

Aéro Montréal. *Rapport d'activité 2013*, Montréal, 2014, 46 pages.

Sites Internet

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

Site Internet d'Aéro Montréal : <http://www.aeromontreal.ca/>.

