Communauté métropolitaine
de Montréal

CAHIER DES CHARGES POUR LA MISE SUR PIED DE SECRÉTARIATS DE GRAPPES INDUSTRIELLES

Rédaction réalisée par :

Les Conseillers ADEC inc.

3640, rue McCarthy, Saint-Laurent (Québec) H4K 2A6

T. 514.332.7606 • F. 514.331.4692 • www.adec-inc.ca

Janvier 2009

Table des matières

1	Introduction		3
2	Mission de la Communauté métropolitaine de Montréal		4
3	Définition et finalités des grappes industrielles		5
4	Présentation de la stratégie de grappes		6
5	Démarche proposée de structuration de grappes		7
6	Cahier des charges des propositions		10
	6.1	Conditions préalables ou exigences obligatoires	10
	6.2	Spécifications de chacune des étapes de la démarche	11
	6.3	Critères de financement	14
	6.4	Gouvernance et pilotage du projet	14
	6.5	Obligations, contraintes et délais prévisibles	16
	6.6	Exigences des bailleurs de fonds publics	16
		6.6.1 Communauté métropolitaine de Montréal	16
		6.6.2 Ministère des Affaires municipales et des Régions	17
		6.6.3 Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation	17
Annexe A	Carte de la grappe aérospatiale		18

1 Introduction

Ce cahier des charges propose une démarche à suivre et les conditions d'admissibilité à l'aide financière et à l'accompagnement de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) et de ses partenaires portant sur la mise sur pied et le fonctionnement des grappes métropolitaines.

2 Mission
de la Communauté métropolitaine de Montréal

Créée le 1er janvier 2001, la Communauté métropolitaine de Montréal est un organisme de planification, de coordination et de financement qui regroupe 82 municipalités. Elle compte une population de 3,6 millions de personnes réparties sur un territoire de 4 360 kilomètres carrés dont 525 de surfaces aquatiques et 2 218 de terres agricoles, soit 58 % du territoire.

La CMM a reçu des compétences dans les domaines suivants :

- l'aménagement du territoire;
- le développement économique;
- le développement artistique ou culturel;
- le logement social;
- les équipements, infrastructures, services et activités à caractère métropolitain;
- le transport en commun et le réseau artériel métropolitain;
- la planification de la gestion des matières résiduelles;
- l'assainissement de l'atmosphère;
- l'assainissement des eaux.

Elle intervient également dans la protection et la mise en valeur des espaces bleus et verts et produit des outils d'information en matière de géomatique.

Pour mener à bien sa mission de planification, de coordination et de financement, la CMM s'est donné quatre objectifs principaux :

- Doter la région métropolitaine de Montréal d'une vision commune et partagée qui sera suivie d'un plan de développement économique et d'un schéma métropolitain d'aménagement et de développement cohérents afin que la région puisse être compétitive à l'échelle internationale.
- Assurer un développement harmonieux et équitable sur l'ensemble du territoire de la CMM dans un environnement de qualité pour les citoyens et les citoyennes de la région.
- Aspirer à une véritable fiscalité métropolitaine basée sur une diversification des sources de revenus afin de financer les activités métropolitaines ainsi que les activités municipales dans des secteurs spécifiques.
- Harmoniser les programmes et les politiques du gouvernement et des organismes régionaux du territoire avec les activités de la CMM.

3 Définition
et finalités des grappes industrielles

L'un des points centraux du plan de développement économique de la CMM consiste à favoriser le déploiement et l'émergence des grappes industrielles sur le territoire de la métropole.

« Les grappes 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. »[1]

Les grappes stimulent la compétitivité de la région de trois façons :

- en augmentant la productivité des entreprises;
- en accentuant la capacité d'innovation qui sous-tend les gains de productivité futurs et;
- en stimulant la création de nouvelles entreprises qui développent et renforcent la grappe.

On s'attend à ce que les entreprises qui font partie d'une grappe soient plus efficaces dans l'approvisionnement d'intrants, l'accès à l'information, à la technologie et aux institutions, dans la coordination des entreprises dans leur secteur et dans la comparaison de leurs performances avec les autres entreprises dans le but de s'améliorer.

[1] Porter, M.E. (1998). « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*, November-December, 1998.

4 Présentation
de la stratégie de grappes

La stratégie de grappes métropolitaines de la CMM s'articule autour des démarches suivantes :

- L'identification des grappes candidates : innovantes, concentrées géographiquement, favorisant les interactions.
- La mobilisation et la coordination des acteurs : privés, institutionnels et publics.
- L'analyse du positionnement du territoire et un benchmarking : mesurer la compétitivité.
- Le diagnostic de la grappe métropolitaine : forces, faiblesses, enjeux de développement et défis.
- La mise en place d'un secrétariat de grappe.
- L'utilisation du Fonds de compétitivité de la CMM et des fonds des partenaires de la CMM, soit :
    - le gouvernement du Québec, d'une part, avec le ministère des Affaires municipales et des Régions (MAMR), par l'entremise de son Fonds de développement de la métropole, et, d'autre part, avec le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) et son Programme de soutien aux partenariats et aux filières industrielles (PSPFI) ou tout autre ministère concerné (MAPAQ, MRNF, etc.);
    - le secteur privé, sous forme de contributions directes ou de membership.
- Le suivi et l'évaluation des activités du secrétariat de la grappe.

5 Démarche proposée
de structuration de grappes

La démarche proposée par la CMM pour structurer les grappes métropolitaines est présentée au schéma suivant. Elle comprend trois grandes phases et cinq étapes.

Phase 1

La phase 1, dite de prédémarrage, a pour finalité le dépôt d'une analyse de faisabilité et d'un dossier d'affaires pour la mise en place de la grappe à être présentés aux bailleurs de fonds publics (CMM, MAMR et MDEIE).

Phase 2

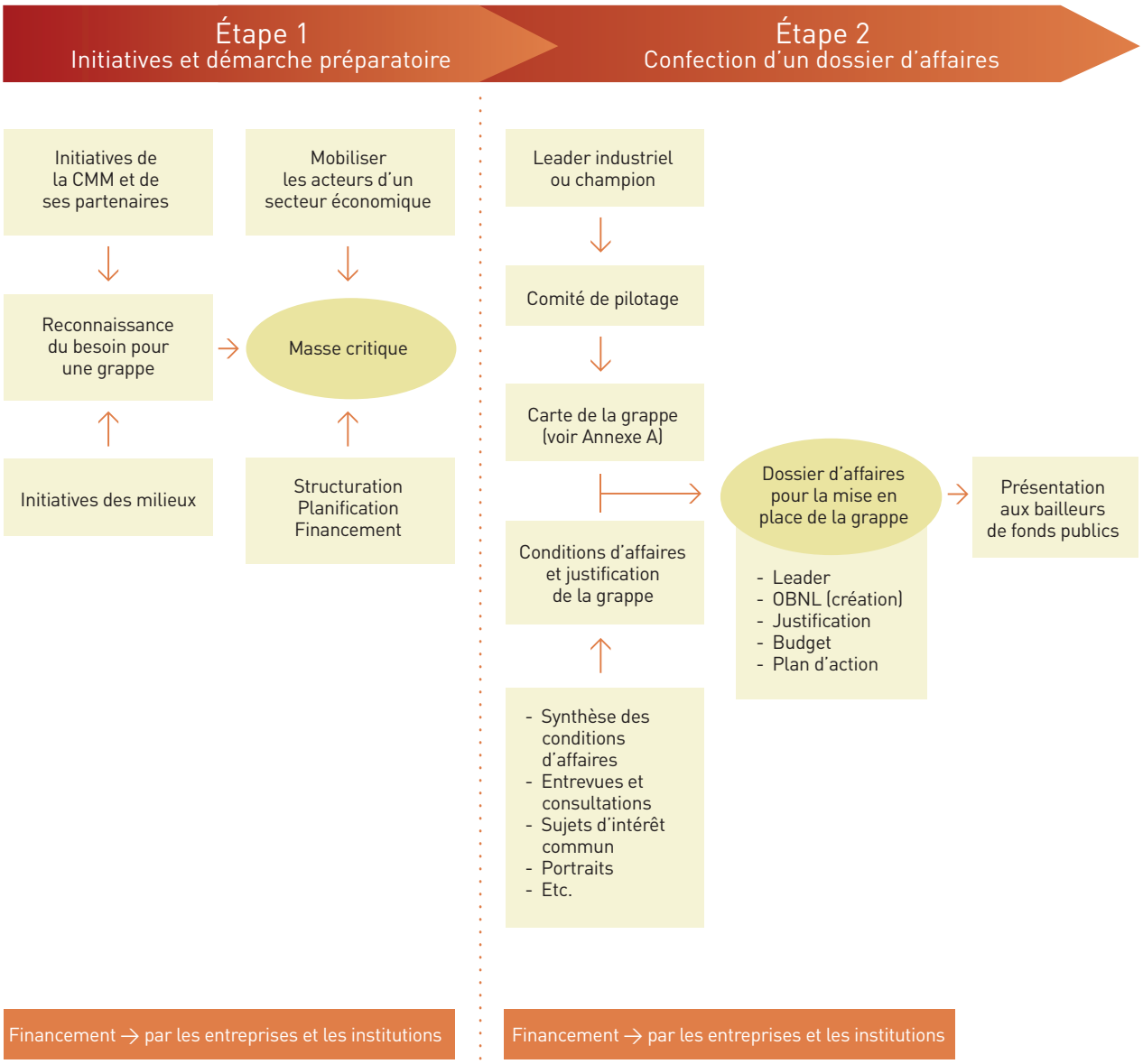
La phase 2, dite de démarrage, a pour objectif la planification de la mise en place de la grappe. Celle-ci s'accompagne de la conception et de la présentation du plan d'affaires (3 ans) ainsi que du plan de développement à long terme (10 ans) aux bailleurs de fonds publics. Les promoteurs de la grappe doivent aussi faire la démonstration d'un consensus métropolitain de l'industrie quant à ces éléments.

Phase 3

La phase 3 consiste à la mise sur pied du secrétariat de la grappe et à opérationnaliser son fonctionnement sur la base du plan d'affaires triennal qui a fait l'objet d'un consensus.

Précisons que les secrétariats de grappes résultent d'efforts organisés qui visent à améliorer la croissance et la compétitivité des grappes au sein d'une région. Ils regroupent des entreprises, des associations d'entreprises, les comités sectoriels de main-d'œuvre d'Emploi-Québec, les gouvernements provincial et fédéral, le milieu de la recherche et de la formation pour favoriser de nouveaux modes de partenariats entre ces partenaires. Le secrétariat regroupe les joueurs déterminants du secteur désignés par le milieu.

Phase 1 → Prédémarrage



Suite du tableau à la page suivante →→

Phase 2 Démarrage

Phase 3 → Opération

Étape 3 Plan d'affaires

Conception d'un plan de développement à long terme et d'un plan d'affaires

↓

Organisation d'un forum de mobilisation métropolitain

↓

Présentation au comité des bailleurs de fonds publics

↑

Signature d'ententes avec les bailleurs de fonds publics pour l'opération

Financement →
Fonds publics
max. 200 000 $ en une seule occasion

Étape 4 Implantation

Finalisation du financement des activités

↓

Création du secrétariat de la grappe

↑

Mise en œuvre du plan d'affaires

↑

Réalisation de chantiers

Financement →
Fonds publics 66 %
max. 400 000 $ / an
Fonds privés 33 %
min. 200 000 $ / an

Étape 5 Suivi et évaluation

Détermination des indicateurs de performance

↓

Suivi Évaluation → Révision du plan d'action → Décision de renouvellement annuel

↑

Rapport annuel à déposer par le secrétariat de la grappe

6 Cahier des charges
des propositions

6.1 Conditions préalables ou exigences obligatoires

La CMM souhaite, avec ce document, définir les liens contractuels et ceux de ses partenaires avec d'éventuels regroupements d'entreprises et d'organisations, nommées grappes métropolitaines, et indiquer le processus généralement nécessaire à la formation d'une grappe.

Cette section précise les modalités pour le dépôt d'une candidature de grappe. Elle présente les conditions préalables puis les instructions aux candidats intéressés.

Certaines conditions préalables s'appliquent en vue de l'acceptation par la CMM et ses partenaires gouvernementaux de contribuer au soutien financier du secrétariat de la grappe.

Les grappes admissibles se situent dans un secteur économique où l'on retrouve une masse critique d'entreprises ou d'emplois.

Bien que la CMM ait déjà identifié, par ses études préalables, quinze grappes possibles, elle est ouverte à tout regroupement autre qui remplit les conditions suivantes :

- Les candidats doivent se regrouper sous une entité légale et indépendante (OBNL) et déterminer un lieu d'échanges et d'activités d'affaires. Cette entité légale est prise en charge par les administrateurs nommés par les représentants de la grappe.
- Les entreprises et institutions doivent, en très grande majorité, se retrouver sur le territoire de la CMM.
- La grappe doit identifier des besoins communs et, donc, des chantiers communs qui seront reflétés dans le plan de développement.
- La grappe doit mobiliser un très grand nombre d'acteurs, notamment les acteurs industriels.
- La grappe doit se trouver un leader industriel ou un champion.
- Les promoteurs de la grappe (des industriels) doivent présenter la carte de la grappe et, surtout, démontrer sa masse critique sur le territoire et la faisabilité d'établir une synergie entre les acteurs de la grappe.

La CMM et ses partenaires étudieront chacune des propositions de dossiers d'affaires déposées pour la mise en place d'une grappe. Ce dossier devra obligatoirement être soumis par un OBNL dont le conseil d'administration provisoire est composé de représentants de l'industrie. Enfin, ajoutons que les bailleurs de fonds publics (partenaires) ont le choix de financer le développement de la grappe en fonction de leurs orientations respectives.

6.2 Spécifications de chacune des étapes de la démarche

Phase 1 → Prédémarrage

L'ÉTAPE 1 • LES INITIATIVES ET LA DÉMARCHE PRÉPARATOIRE

Cette première étape vise à valider l'opportunité et la préfaisabilité de la mise sur pied d'un secrétariat de grappe. Ces démarches préalables, entièrement financées par les acteurs de la grappe, visent à s'assurer qu'il existe sur le territoire métropolitain :

- une masse critique d'entreprises et d'organismes;
- le besoin de se regrouper pour la constitution en grappe;
- et une mobilisation suffisante d'acteurs importants, dont les industriels.

L'ÉTAPE 2 • LA CONFECTION DU DOSSIER D'AFFAIRES

Une fois reconnu l'intérêt de se constituer en grappe à l'étape initiale, en seconde étape, la grappe s'active à préparer son dossier d'affaires relativement à la mise en place de la grappe et peut former un comité directeur provisoire pour diriger les travaux. Pour atteindre cet objectif, les acteurs de la grappe doivent :

- identifier un leader industriel ou un champion;
- nommer un comité de pilotage qui regroupe des individus d'organisations représentatives de la grappe (en fonction de la représentativité telle qu'illustrée dans la carte proposée à l'annexe A et de leur connaissance des enjeux en question);
- faire la démonstration de la masse critique d'entreprises et d'organisations présentes sur le territoire de la CMM;
- souligner l'intérêt de la mise en place d'une grappe en spécifiant les problèmes auxquels elle fait face et les chantiers sur lesquels les acteurs veulent travailler.

Le dossier d'affaires devra présenter :

- un bref descriptif de la grappe et la carte de la grappe;
- les principaux défis et enjeux auxquels la grappe fait face;
- la description du projet proposé (i.e. la production d'un plan de développement de la grappe, le plan d'affaires du secrétariat de la grappe, la composition du comité de pilotage et la recherche du financement privé);
- les principales étapes pour y arriver et l'approche retenue [2] ;
- le budget;
- les livrables et l'échéancier.

Le dossier d'affaires sera présenté par le comité directeur provisoire, qui aura préalablement créé un OBNL. Ce dernier sera habilité à signer des ententes avec les bailleurs de fonds publics. Le dossier sera déposé à la CMM laquelle le redirigera à ses partenaires (bailleurs de fonds publics) pour fins d'analyse.

Ces deux premières étapes constituent la phase 1, dite de prédémarrage. Le financement de cette phase est assuré par les entreprises et les institutions issues de la grappe.

L'acceptation du dossier d'affaires par les bailleurs de fonds publics permet d'aller chercher un financement public jusqu'à concurrence de 200 000 $ pour sa réalisation. La contribution de la CMM et du gouvernement du Québec sera partagée en parts égales. L'industrie peut également contribuer à la démarche, mais surtout, elle doit l'initier.

Phase 2 → Démarrage

L'ÉTAPE 3 • LE PLAN D'AFFAIRES

Cette étape constitue la mise en œuvre du dossier d'affaires. Le comité directeur provisoire peut décider de se faire accompagner, à cette étape, par un consultant de son choix. Dans cette optique, l'approche adoptée dans le dossier d'affaires devra en faire mention.

Pour que le démarrage de la grappe soit réussi, il faut réunir un certain nombre de conditions dont la préparation d'un plan d'affaires sur trois ans et d'un plan de développement à long terme (10 ans). Ces plans doivent tenir compte des critères de financement tels que présentés à la section 6.3.

Le plan de développement doit inclure les perspectives d'avenir de la grappe en tenant compte des propositions d'actions en fonction d'axes stratégiques qui ont su mobiliser les acteurs lors de la constitution des divers chantiers de travail.

[2] L'approche peut prendre la forme :
1) de l'émission d'un appel d'offres visant un projet clé en main ou;
2) de la mise sur pied de divers comités qui relèveront du comité de pilotage.

Le plan d'affaires doit inclure :

- un modèle de gouvernance;
- une structure de financement du privé (sous forme de contributions directes ou de membership);
- l'organisation d'un forum métropolitain de mobilisation ou de consultations élargies auprès des acteurs de la grappe pour obtenir le consensus nécessaire sur le plan d'affaires et le plan de développement.

Phase 3 → Opération

L'ÉTAPE 4 • L'IMPLANTATION

À cette étape se crée le secrétariat de la grappe, organisme à structure légère qui aura pour mission de réaliser le plan d'affaires et le plan de développement à long terme. À cet effet, l'OBNL déjà créé peut faire office de secrétariat de la grappe.

Le secrétariat doit :

- préparer un budget de fonctionnement triennal;
- mettre en œuvre le plan d'affaires à travers la réalisation de différents chantiers;
- finaliser le financement de ses activités.

À l'étape de l'opération, les bailleurs de fonds publics offrent une contribution au fonctionnement du secrétariat pouvant atteindre 400 000 $ par année. Cette contribution doit nécessairement s'accompagner de celle des acteurs privés de la grappe pour un minimum de 200 000 $ par année.

L'ÉTAPE 5 • SUIVI ET ÉVALUATION

Bien que le secrétariat de la grappe soit admissible à une aide financière pour trois ans, ce dernier doit, à chaque année, présenter un rapport d'activités qui indique l'état d'avancement et la performance de la grappe dans la réalisation de son plan d'affaires.

6.3 Critères de financement

Pour être admissible au financement, une grappe doit présenter les éléments suivants :

- une vision explicitement formulée et partagée par les membres;
- des objectifs de croissance;
- une stratégie de développement (plan d'action, projets à valeur ajoutée) (3 ans);
- des perspectives (10 ans);
- les besoins financiers;
- les critères de performance;
- l'existence d'un fort consensus;
- la présence d'un champion et de l'ensemble des joueurs déterminants;
- la liste des organisations privées qui s'engagent à contribuer financièrement.

Il est important de ne pas créer une nouvelle structure, si possible.

6.4 Gouvernance et pilotage du projet

Dans sa phase initiale, la gouvernance et le pilotage du projet sont laissés à l'initiative du milieu économique métropolitain qui amorce la démarche.

Très rapidement, un comité directeur provisoire se forme pour analyser la faisabilité de la grappe. Un comité ad hoc des bailleurs de fonds publics est aussi mis sur pied. Ce dernier regroupe des représentants de la CMM, du MAMR et du MDEIE.

À la phase 2, le comité directeur provisoire et le comité ad hoc se regroupent afin de former un comité de pilotage. Ce comité et ses sous-comités responsables du soutien aux orientations s'occuperont de structurer la grappe, de dégager un consensus et de finaliser les plans d'action, d'affaires et de développement.

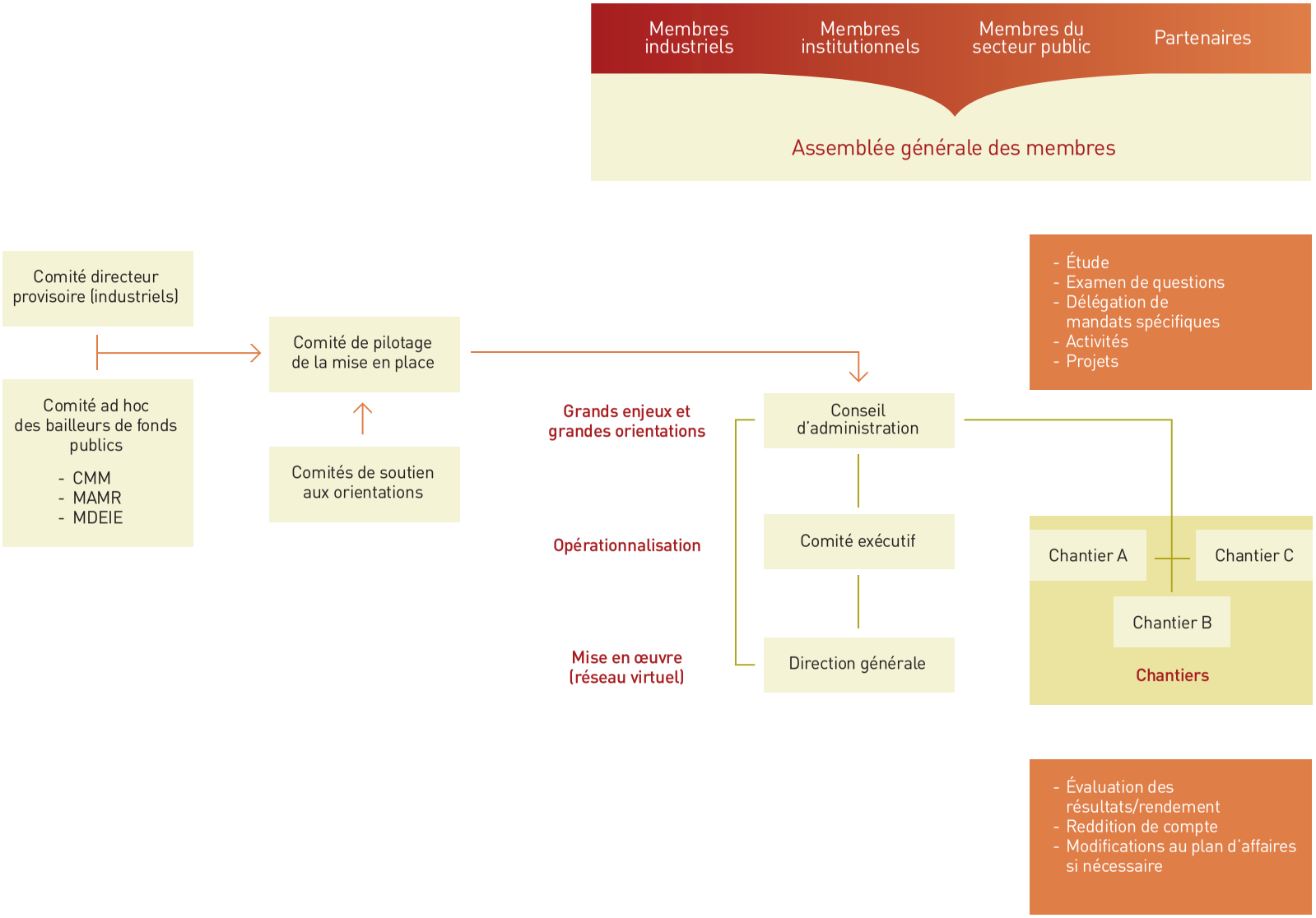
La phase 3 voit se former le secrétariat de la grappe qui se donne :

- un conseil d'administration;
- un comité exécutif;
- une direction générale et des employés de soutien.

La direction générale sera composée d'un minimum de personnel et favorisera l'exécution déléguée.

L'organigramme de la page suivante propose un exemple de structure de gouvernance et de structure administrative.

Modèle de structure administrative et de gouvernance



6.5 Obligations, contraintes et délais prévisibles

Les obligations et contraintes identifiées sont les suivantes :

- Trois ententes différentes doivent être signées avec les bailleurs de fonds publics.
- Les ententes sont d'une année, renouvelables pour 3 ans.
- Le plan d'affaires doit comprendre un modèle de gouvernance et un plan de financement de la part du secteur privé.
- Le plan de développement de la grappe doit démontrer une vision commune des défis.
- La tenue d'un forum pour obtenir un large consensus métropolitain requiert une logistique souvent complexe et coûteuse.
- Chaque partenaire public n'a aucune obligation de financer les projets soumis. Leur décision sera basée, entre autres, sur les priorités propres à chaque organisation.

Les délais prévisibles entre l'initiative et la mise sur pied du secrétariat pourraient prendre une année.

6.6 Exigences des bailleurs de fonds publics

Le financement des secrétariats de grappe sera octroyé sur la base de la confirmation de la contribution financière du secteur privé, illustrant ainsi l'importance de sa mobilisation. Plus précisément, le secteur privé devra fournir des engagements financiers de 200 000 $ minimum par année, et ce, pour trois ans, avant que les bailleurs de fonds publics s'engagent jusqu'à un maximum de 200 000 $ par année, par bailleurs.

6.6.1 • COMMUNAUTÉ MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL

La CMM exige qu'une retenue de 10 % soit exercée sur les sommes qu'elle consentira pour le fonctionnement de la grappe.

À la fin de l'année, le secrétariat de la grappe doit déposer son rapport d'activités. Une fois l'évaluation de ce rapport effectuée et sur la base de son acceptation par le comité exécutif de la CMM, la retenue sera déboursée et les sommes prévues pour la prochaine année seront engagées.

6.6.2 • MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DES RÉGIONS

Le MAMR se réserve le droit de réduire le montant de l'aide financière dans les cas suivants :

- lorsque le montant des dépenses admissibles du projet est inférieur à celui initialement prévu au projet soumis;
- lorsque le cumul de l'aide financière des gouvernements fédéral et provincial consentie excède 70 % des coûts des dépenses admissibles;
- lorsque l'organisme, en l'occurrence le secrétariat, obtient une source de financement additionnelle qui modifie le plan de financement.

Le secrétariat s'engage notamment à :

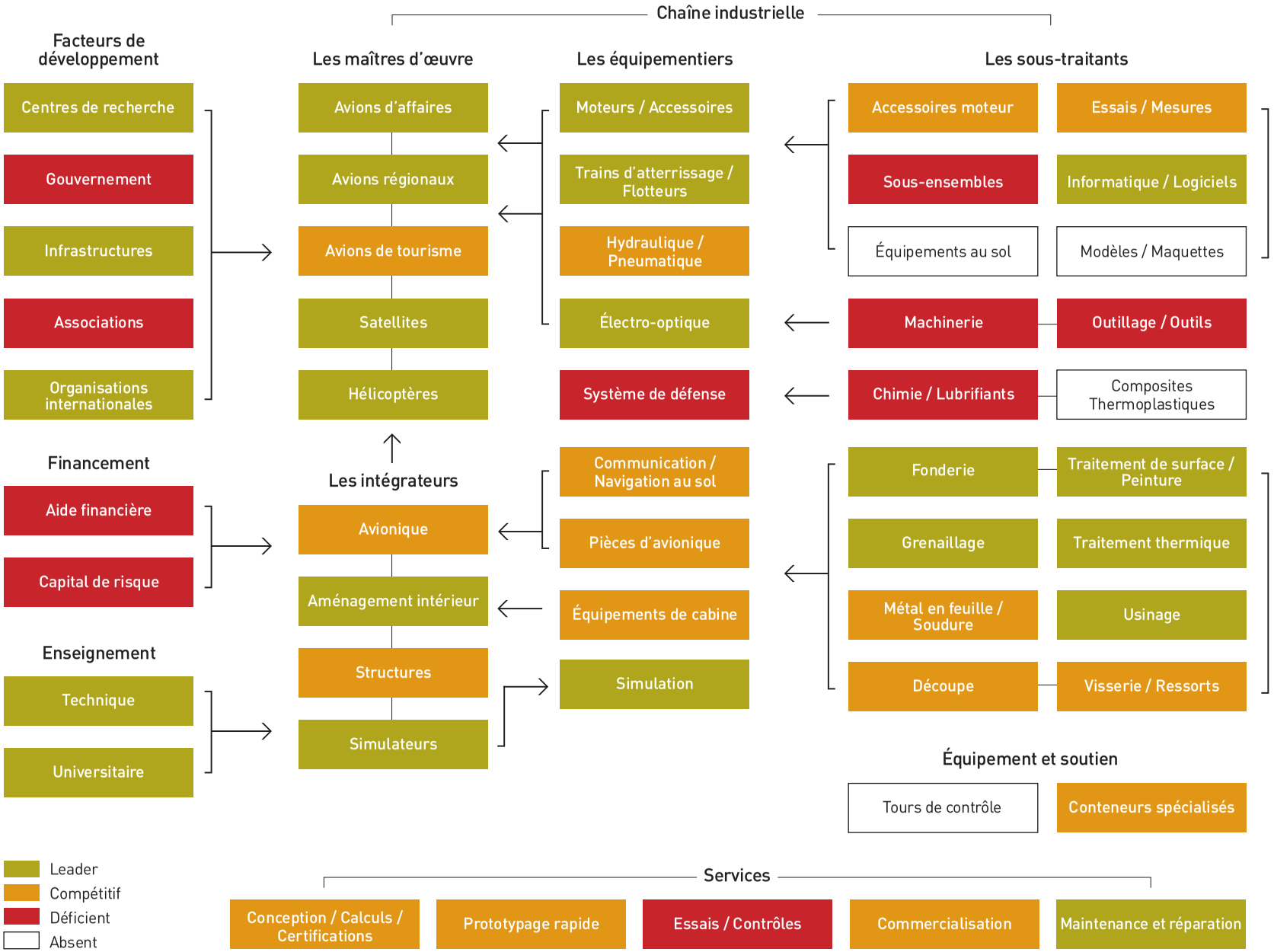
- fournir une demande écrite pour obtenir le dernier versement et y joindre un rapport final relativement aux activités et aux résultats obtenus du projet et un rapport d'un vérificateur externe certifiant que les dépenses admissibles du projet ont été réalisées et acquittées;
- fournir au Ministre, dans les trois mois suivant la fin de chaque exercice financier au cours duquel le secrétariat a reçu de l'aide financière ou réalisé une partie du projet, un exemplaire des états financiers vérifiés incluant le détail des revenus et des dépenses concernant le projet;
- déposer et réaliser un plan de visibilité qui aura été préalablement négocié avec le Ministère.

6.6.3 • MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION

Le MDEIE accorde une aide correspondant à sa quote-part des dépenses admissibles encourues et payées pour la réalisation du projet durant la période de référence de la convention. D'autres conditions s'appliquent, telles que :

- Le cumul limité des contributions financières provenant des gouvernements et de leurs organismes.
- Les dépenses engagées avant la date de début de la période de référence de la convention lesquelles sont exclues des dépenses admissibles.
- Tout versement d'une aide financière reste assujetti au vote annuel des crédits appropriés par l'Assemblée nationale et à l'obtention des autorisations requises.
- Le versement final de l'aide est payable sur réclamation comprenant un rapport sur les activités réalisées et les résultats obtenus qui sont imputables au projet, au cours de la période de référence terminée, et un état préparé par un vérificateur externe indépendant des revenus et des dépenses du projet, pour la même période de réalisation; un excédent des revenus sur les dépenses entraîne une diminution de l'aide octroyée.
- S'engager à fournir un exemplaire de ses états financiers vérifiés dans les trois mois de la fin de chaque exercice au cours duquel a été reçue une aide financière ou partie de celle-ci.

Annexe A : Carte de la grappe aérospatiale



COMMUNAUTÉ MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL

1002, rue Sherbrooke Ouest, bureau 2400, Montréal (Québec) H3A 3L6

T. 514.350.2550 • F 514.350.2599 • www.cmm.qc.ca