Plan d'intervention et d'attribution des ressources pour les services aux entreprises

Mise en application et évolution du PIAR AEQ-Avignon

PIAR 2021-2022		RÉEL	PIAR 2022-2023	SYNERGIES / ARRIMAGES			Échéancier 2021				Échéancier 2022														Échéancier 2023											
Actions du PIAR 2021-2022 à mettre en place *(livrables en gras)*	**Inclure ces éléments du PIAR en tant que « pratiques à référencer »** *(livrables en gras)*	**État d'avancement en juin 2022**	**PIAR 2022-2023**	**Orientation du conseil de la MRC et/ou degré d'intervention souhaité**	**Arrimage avec les autres services de la MRC**	**Arrimage avec l'écosystème entrepreneurial** *(consultation des partenaires)*	Sept	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mars	Av	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mars	Av	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
Enjeu 1 : Adapter le niveau de service aux enjeux du secteur OUEST de la MRC, qui présente des besoins différents et accrus.																																			
Embauche d'une ressource dédiée au secteur Ouest	Cibler les besoins spécifiques à l'ouest et attitrer un agent à ce secteur géographique afin qu'il tisse des liens humains et comprennent mieux les enjeux spécifiques au secteur Ouest, de manière à mieux accompagner les entreprises et les mettre en relation pour favoriser la coopération.	Une ressource à temps partiel été engagée par la MRC en janvier 2022, et a réalise plusieurs accompagnements auprès des entreprises de l'ouest de la MRC grâce à sa spécialité en commerce de détail. Cette ressource est partie en juin 2022. Ses dossiers ont été transférés aux ressources en place.	**Évaluer s'il y a, ou non, besoin d'embaucher une nouvelle ressource. S**i la conclusion de cette analyse est positive : réviser l'offre d'emploi à l'automne 2022, pour un affichage au début 2023.	Le conseil est au courant et est maintenu informé par la direction générale.	L'équipe est au courant et est maintenue informée par le directeur général.	Le comiteur est au courant et il sera maintenu informé lors des rencontres. Un avis de nomination sera fait. La nouvelle ressource sera présentée lors de rencontres avec les partenaires.					X	X	X	X	X	X							Définition du poste	Recrutement			Embauche	Intégration						
Ouverture de **2 nouveaux points de service** (centre et ouest) et les utiliser comme places d'affaires pour rapprocher l'écosystème entrepreneurial de l'ouest et faire connaître ce secteur aux intervenants.	Note : Une demande claire et précise pourra être adressée aux partenaires et incluse dans le cycle de concertation, afin qu'ils viennent sur place, visiter les projets et entreprises soutenues	Un point de service est ouvert à Matapédia, mais son accès demeure difficile compte tenu des travaux qu'il reste à faire dans le local. Le point de service du centre de la MRC demeure à ouvrir. Le bureau du secteur Est vit des enjeux de manque de bureaux.	**Poursuivre l'aménagement** du bureau à Matapédia et mettre en place une solution intégrée au manque de bureaux, permettant une bonne couverture du territoire et maximiser l'efficacité de l'équipe.	Le conseil est au courant et est maintenu informé par la direction générale.	L'équipe est au courant et est maintenue informée par le directeur général. L'ouverture des nouveaux bureaux devrait faire l'objet de plusieurs communications de la MRC.	Le comiteur est au courant et il sera maintenu informé lors des rencontres. Les partenaires rencontrés lors d'une tournée seront informés des nouveaux locaux de la MRC.					X	X	X	X	X	X			X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Enjeu 2 : Assurer un service de QUALITÉ uniforme																																			
Établir un **parcours client** spécifique au soutien aux entreprises et aux entrepreneurs, incluant des étapes précises et une évaluation de la qualité du service à la toute fin.	Inclure une étape d'évaluation de la satisfaction de la clientèle annuellement et en tenir compte pour l'élaboration du plan d'action de l'année subséquente.	Un premier jet du parcours client a été créé ainsi qu'un formulaire en ligne d'évaluation de la satisfaction (https://form.typeform.com/to/a19jUnqA). Un comité "communications et processus" a été créé pour travailler sur ce dossier. Le département de développement économique a tenu un "Lac-à-l'épaule" au cours duquel le parcours client a été travaillé en fonction du cycle de vie de l'entreprise. Cette rencontre a permis de clarifier le traitement des services de gestion des OSBL et coops. La version finale du parcours client demeure à réaliser.	**Finaliser le parcours client** de manière à ce qu'il soit efficace et fluide entre les départements.	Le conseil de la MRC sera informé lorsqu'une version finale du parcours client sera déterminée.	Un comité "Processus et communications" a été créé et le chef d'équipe économique y siège.	Le parcours client pourra être challengé par le comité aviseur.				Rédaction /schématisation d'une 1e version	X				Amélioration du modèle initial (meilleur arrimage																		
Se doter d'**outils** favorisant une grande qualité du service offert aux entreprises et aux entrepreneurs, incluant une formalisation de la **veille** et un **répertoir des ressources** de l'écosystème afin de faciliter le référencement.	Mieux structurer et formaliser la veille des besoins (infolettres de veilles auxquelles tous les conseillers doivent être abonnés, point de veille des besoins à l'ordre du jour des rencontres, etc.). Utiliser certaines rencontres de l'équipe de développement économique afin de mettre en commun les informations stratégiques détenues par chaque membre du personnel. Mettre en place des moyens de communication interne qui favorisent la diffusion de telles informations. Réaliser un exercice d'évaluation des données recueillies pour la reddition de compte et examiner le tout d'un œil critique, afin de cibler si des indicateurs seraient à ajouter, comment récolter les données, les interpréter et les utiliser.	Un répertoire "Manuel du développement économique" a été créé afin d'y regrouper les outils et références utiles, ainsi qu'un guide d'accueil des nouveaux employés en développement économique. Des fiches d'accueil des clients ont été créées et sont utilisées. Le logiciel Filemaker a été développé, et tous les dossiers clients financés y ont été répertoriés. Le répertoir des ressources a été créé sous le nom "Bottin des partenaires et plan de référencement", il reste à valider. Une permière version du modèle de plan d'affaires avec une section de sensibilisation au développement durable a été créé, mais demeure à adopter. La formalisation de la veille a pris 2 formes. Premièrement, une liste d'infolettres auxquelles on demande à tous les membres de l'équipe en développement économique de s'abonner (dans le manuel du développement économique). Deuxièmement, un point sur l'échange d'information a été mis au modèle d'ordre du jour utilisé pour les rencontres hebdomadaires de l'équipe en développement. Ce modèle a ensuite été changé, ainsi que l'organisation des rencontres de développement économique. Le transfert d'informations (veille) se réalise maintenant davantage lors des rencontres des conseillers aux entreprises, mais le format reste à peaufiner.	**Finaliser la formalisation de la veille** en organisant une rencontre à ce sujet, de manière à ce que l'équipe se l'approprie. Une rencontre devra aussi être organisée afin de réviser la nouvelle version du **modèle de plan d'affaires** et l'adopter. **Filemaker** est presque totalement prêt pour que l'ensemble des dossiers clients y soit intégré : les étapes de son déploiement et de son appropriation par l'équipe se poursuivent.	Les outils de travail développés concernent les opérations courantes du service aux entreprises afin d'améliorer la performance de l'organisation, donc ne sont pas présentés au conseil de la MRC.	Les outils ont souvent été à l'ordre du jour des rencontres de développement de la MRC, mais trop peu de temps était disponible pour s'y consacrer compte tenu de l'ordre du jour chargé. La stratégie a donc été adaptée et les outils sont d'abord travaillés à l'interne du département de développement économique, et seront ensuite arrimés avec ceux des autres départements.	Un suivi sera fait avec le comité à ce sujet.						X																								
Enjeu 3 : Accomplir une plus grande QUANTITÉ d'accompagnement																																			
Embauche de 2 ressources (dont 1 en tourisme) aux compétences complémentaires à celles de l'équipe en place afin d'accompagner plus en profondeur les clients et être proactif dans le suivi et le soutien généraliste aux entreprises.	Augmenter le nombre de conseillers aux entreprises afin de pouvoir traiter plus en profondeur les demandes, au lieu de traiter seulement les urgences et les besoins exprimés. Aller à la rencontre des entreprises de manière proactive et les challengeant sur des éléments qui peuvent être considérés comme des enjeux et des besoins dont les entreprises ne sont pas conscientes.	Plusieurs démarches de recrutement ont eu lieu en 2021-2022. Une ressource en tourisme a été embauchée en septembre 2021. Une seconde ressource a été engagée en mai 2022, avec une spécialité en agriculture, secteur des plus pertinents pour l'économie d'Avignon.	Poursuivre l'intégration de ces 2 nouvelles ressources et structurer en conséquence les opérations du département de développement économique.	Le conseil a été tenu informé des démarches d'embauches.	L'équipe est au courant et est maintenue informée par le directeur général.	Le comiteur est au courant et il sera maintenu informé lors des prochaines rencontres. Les nouvelles ressources ont été présentées à celles de la MRC Bonaventure ainsi qu'au groupe de mentors des 2 MRC.	X								X																			
Réaliser un **plan de communication** afin de faire connaître les services de la MRC, mettre en valeur le rôle de « porte d'entrée » générale ou de « guichet unique » adapté aux besoins de chacun et facilitant le référencement, ce qui stimulera la demande pour les services de la MRC.	Promouvoir le rôle central de la MRC comme porte d'entrée pour toutes les demandes.	Un groupe Facebook d'entreprises et entrepreneurs a été créé pour faciliter les communications à court terme. Le travail sur le plan de communication débutera en septembre 2022.	Rédiger le **plan de communication** du développement économique à l'automne 2022 et le mettre en application en 2023. Dans le cadre de ces démarches, une rencontre sera organisée avec la MRC Bonaventure pour **mieux positionner le groupe Facebook** d'entrepreneurs et discuter de la stratégie de contenus.	Le conseil sera informé du plan de communication par le chef de département économique.	Ce plan sera réalisé en étroite collaboration avec la ressource en communication de la MRC.	Le comité consultatif sera sollicité au moment de la création de ce plan de communication.													Groupe Facebook créé												

PIAR 2021-2022		RÉEL	PIAR 2022-2023	SYNERGIES / ARRIMAGES			Sept	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mars	Av	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mars	Av	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
Enjeu 4 : Développer la SYNERGIE interne et externe																																		
Dynamiser les échanges et l'arrimage avec le conseil de la MRC et les autres départements de la MRC.	Mettre en place et **formaliser les bonnes pratiques** qui favorisent un meilleur arrimage avec les autres fonds et départements de la MRC ainsi qu'avec le conseil de la MRC afin que ces compétences soient mieux utilisées. Mettre en place un processus (concertation et plan d'action) qui assure l'arrimage de la planification stratégique et des autres départements avec le plan d'action en développement économique. De plus, le département de développement économique devrait pouvoir jouer pleinement son rôle de conseil auprès du conseil de la MRC en ce qui concerne les décisions à caractère économique.	Une ébauche de document "bonnes pratiques avec le conseil de la MRC" a été réalisé. Il faut à présent le travailler en équipe de développement économique.	Poursuivre les démarches pour formaliser les bonnes pratiques, avec le comité de direction.	Ces points feront l'objet d'une consultation.	Ces points feront l'objet d'une consultation.	Ceci était inscrit dans le PIAR travaillé avec le comité aviseur. Un suivi sera fait avec le comité à ce sujet.			Rédaction d'un document de base	Création du comité organisation & communication																					
Réaliser un **plan stratégique de développement et de diversification économique**, qui permettra de structurer les actions en développement économique et d'appuyer proactivement les aspects économiques de la vision de la MRC	Le développement d'un plan d'action (intégré au plan d'intervention AEQ pour ne pas dédoubler les planifications) pour le développement économique de la MRC semble de mise.	Des premières hypothèses ce plan ont été rédigées en novemre 2021 sur la base des consultations déjà réalisées. L'échéancier de réalisation de la Stratégie a été repoussé, compte tenu des difficultés de recrutement de ressources humaines. Aussi, il a semblé opportum d'optimiser la formation d'une conseillère aux entreprises (microprogramme en gestion du développement local avec l'Université de Sherbrooke) afin que les travaux du cours de Stratégie soient utilisés comme base, comme diagnostic pour la Stratégie. Ceci a permis de réaliser une revue de littérature intéressante, notamment en faisant ressortir des éléments du rapport du MAMH concernant les communautés dévitalisées, réaliser un historique de l'économie de la MRC, une analyse des planifications ayant un lien avec le développement économique ainsi que plusieurs analyses croisées (analyse PESTEL croisée avec une analyse des capitaux). La révision de l'échéancier de réalisation de la planification en développement économique vise aussi à s'arrimer avec le calendrier de révision de la planification stratégique territoriale de la MRC.	Rédiger et déployer une planification stratégique de développement et de diversification économique.	Le sujet a été présenté à la Table des directions générales de la MRC le 9 juin 2022, et un sondage en ligne leur a été transmis.	Le sujet a été présenté lors de la rencontre de développement du 7 juin 2022.	Le comité aviseur est invité à remplir un questionnaire Web et à participer à une activité à ce sujet, en juin 2022.			Hypothèses rédigées	Consultation Web des élus		Analyses et revue de littérature	Diagnostic du développement économique (travail du cours de stratégie)	Consultation des DG, élus et du comité aviseur	Rédaction			Validation interne de la Stratégie	Budget lié à la Stratégie présenté au conseil de la MRC	Présentation de la Stratégie aux organismes partenaires														
S'assurer que le **parcours client général de la MRC soit finement arrimé** avec le parcours client spécifique au développement économique, centré sur les besoins du client et qui met de l'avant les collaborations avec les partenaires grâce à un **plan de référencement**.	Il faudrait créer un processus fluide pour s'assurer que les liens soient clairs et efficaces entre le département de développement économique et les autres départements de la MRC ainsi que le conseil de la MRC, afin d'éviter le travail en silo et faciliter le dialogue.	Un **bottin des partenaires et plan de référencement** ont été créés et il sera nécessaire de réaliser des rencontres afin de le finaliser. Des enjeux de collaboration avec des partenaires ont été ciblés (ex. : ARTERRE, CTEQ...) et l'équipe a pris en considération ces constats pour adapter la stratégie de référencement. Aussi, la clarification des rôles de certains partenaires (ex.: CDRQ, Pôle d'économie sociale) ont été faits. Un premier jet du parcours client économique est créé, à valider. Toutefois, le plan de référencement reste à faire.	Une réflexion sur les bonnes pratiques de réseautage entre professionnels a été réalisée et a permis de cibler un mode de mise à jour perpétuel du répertoire des ressources, via des **invitations de partenaires aux rencontres hebdomadaires des conseillers** aux entreprises. Ces rencontres permettront de mettre à jour continuellement le bottin des partenaires. Cette nouvelle pratique sera mise en application à l'automne 2022.	Le conseil est au courant et est maintenu informé par le directeur général.	Les invitations des partenaires pourront être communiquées au département de développement social et territorial.	Ceci était inscrit dans le PIAR travaillé avec le comité aviseur. Un suivi sera fait avec le comité à ce sujet.			Base réalisée									Révision	Début des rencontres avec partenaires				Bilan de la 1ère saison des rencontres avec partenaires et amélioration de la formule											
Dynamiser la synergie avec les partenaires et développer la concertation économique locale par l'établissement d'un **plan de cycle de concertation** comprenant : un sondage annuel des entreprises et entrepreneurs; des moments de concertation avec les intervenants ou conseillers.	Établir un cycle de concertation annuelle, son contenu et son processus, serait de mise.	Le **cycle de concertation a été présenté aux partenaires** présents le 1er décembre 2021. L'accueil fut très favorable. L'année 2021-2022 représente le 1er test de la mise en application de ce cycle, qui est toutefois modifié compte tenu du report de l'échéancier de la Stratégie en développement économique.	**Réaliser le cycle de concertation**, évaluer sa première mise en application pour en faire un bilan et le bonifier et/ou modifier dans une perspective d'**amélioration continue.**	Le conseil est au courant et est maintenu informé par le directeur général.	Ces points feront l'objet d'une consultation.	Discuter avec le comité aviseur.				Réalisation	Présentation aux partenaires											Évaluation de la mise en application											
Mieux appuyer, avec les partenaires du milieu, les entreprises « championnes » en concertation avec les autres acteurs et les accompagner afin qu'ils se positionnent stratégiquement dans leur marché.	Note : Le livrable serait une **liste d'entreprises championnes ciblées et une description de l'évolution** pour laquelle nous les accompagnons et des partenaires impliqués	Lors de la 1ère rencontre de 2022 avec le comité aviseur, l'identification des entreprises championnes sera abordé. Ce point a été reporté à plus tard compte tenu des défis liés au recrutement de main-d'œuvre.	Remettre en marche les démarches pour propulser plus loin les fleurons de l'économie avignonnaise.	L'identification des entreprises "championnes" a été remis à jour en juin 2022 via un sondage Web aux directeurs généraux des municipalités.	Ces points feront l'objet d'une consultation.	Discuter avec le comité aviseur.					Discussions pour cibler des champions									Redémarrage de la démarche											
Assurer l'arrimage du plan stratégique de développement et de diversification économique avec avec la Planification stratégique territoriale, la concertation économique, l'investissement Québec, le ministère de l'Économie et de l'Innovation ainsi que les autres partenaires.	Réaliser un répertoire à jour des intervenants, des services et des mesures offerts par les partenaires, de manière à ce sue les conseillers de la MRC aient un outil de référence pratique et facile à mettre à jour.	Le report de la stratégie de développement et de diversification économique permettra un meilleur arrimage avec la planification stratégique de la MRC.	Réaliser une revue des planifications des organismes partenaires locaux (ex. : SADC, Evol, AMC) et s'assurer un arrimage avec elles lors de la rédaction de la planification économique.	Le conseil est au courant et est maintenu informé par le directeur général.	Ces points feront l'objet d'une consultation.	Discuter avec le comité aviseur.						Analyse des plans du CLD et de la MRC			Analyse des plans des partenaires	Rédaction du plan économique			Validation de l'arrimage											
Poursuivre l'accompagnement spécialisé via les **honoraires professionnels**, qui permettent de fournir des expertises pointues et complémentaires.		Les honoraires professionnels sont utilisés et représentent un outil pratique.	**Poursuivre l'utilisation des honoraires professionnels**, qui représente une réelle valeur ajoutée pour la variété et la qualité des services de la MRC.	Le conseil est au courant et est maintenu informé par le directeur général.	Non appliquable	Ceci était inscrit dans le PIAR travaillé avec le comité aviseur. Un suivi sera fait avec le comité à ce sujet.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X										

LÉGENDE :

: échéancier au PIAR 2021-2022
: échéandier au PIAR 2022-2023
X : objectif réalisé (résultat ciblé atteint)
X : ce qui est prévu