

Plan stratégique de développement économique 2013-2016

dans une perspective de développement durable



**Adopté le 26 juin 2013
(résolution no 3216-0613)**

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES	4
LEXIQUE	6
INTRODUCTION	8
MÉTHODOLOGIE	9
DÉMARCHE STRATÉGIQUE	10
PLAN STRATÉGIQUE	11
1 CLD DE BROME-MISSISQUOI.....	12
1.1 Mission	12
1.2 Vision	12
1.3 Valeurs.....	12
1.4 Objectifs généraux.....	12
1.5 Parties prenantes.....	12
1.6 Orientations stratégiques.....	12
PLANS D’ACTIONS STRATÉGIQUES	13
2 DÉVELOPPEMENT DE L’ENTREPRENEURIAT	14
2.1 Mandat	14
2.2 Positionnement	14
2.3 Parties prenantes.....	14
2.4 Actions stratégiques	14
3 DÉVELOPPEMENT DU MENTORAT D’AFFAIRES	15
3.1 Mandat	15
3.2 Positionnement	15
3.3 Parties prenantes.....	15
3.4 Actions stratégiques	15
4 DÉVELOPPEMENT MANUFACTURIER.....	16
4.1 Mandat	16
4.2 Positionnement	16
4.3 Parties prenantes.....	16
4.4 Actions stratégiques	16

5 DÉVELOPPEMENT EN ÉCONOMIE SOCIALE	17
5.1 Mandat	17
5.2 Positionnement	17
5.3 Parties prenantes.....	17
5.4 Actions stratégiques	17
6 DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE.....	18
6.1 Mandat	18
6.2 Positionnement	18
6.3 Parties prenantes.....	18
6.4 Actions stratégiques	18
7 DÉVELOPPEMENT AGROALIMENTAIRE.....	19
7.1 Mandat	19
7.2 Positionnement	19
7.3 Parties prenantes.....	19
7.4 Actions stratégiques	19
8 DÉVELOPPEMENT RURAL.....	20
8.1 Mandat	20
8.2 Positionnement	20
8.3 Parties prenantes.....	20
8.4 Actions stratégiques	20
9 DÉVELOPPEMENT CULTUREL	21
9.1 Mandat	21
9.2 Positionnement	21
9.3 Parties prenantes.....	21
9.4 Actions stratégiques	21
10 PRATIQUES D’AFFAIRES DU CLD.....	22
10.1 Mandat	22
10.2 Positionnement	22
10.3 Parties prenantes.....	22
10.4 Actions stratégiques	22

11 COMMUNICATIONS DU CLD	23
11.1 Mandat	23
11.2 Positionnement	23
11.3 Parties prenantes.....	23
11.4 Actions stratégiques	23
12 DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	24
12.1 Mandat	24
12.2 Positionnement	24
12.3 Parties prenantes	24
12.4 Actions stratégiques à caractère développement durable	24
12.4.1 CLD de Brome-Missisquoi.....	24
12.4.2 Développement de l'entrepreneuriat	25
12.4.3 Développement du mentorat d'affaires	25
12.4.4 Développement manufacturier	25
12.4.5 Développement en économie sociale	25
12.4.6 Développement touristique	25
12.4.7 Développement agroalimentaire	25
12.4.8 Développement rural	25
12.4.9 Développement culturel.....	26
12.4.10 Pratiques d'affaires du CLD	26
12.4.11 Communications du CLD	26
CONCLUSION.....	27
REMERCIEMENTS	27
RÉFÉRENCES.....	28

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

ATRCE	Association touristique régionale des Cantons-de-l'Est ¹
BM	Brome-Missisquoi
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CA	Conseil d'administration
CCAE	Clubs-conseils en agroenvironnement
CDBM	Comité de diversification de Brome-Missisquoi
CLD	Centre local de développement
CLDBM	Centre local de développement de Brome-Missisquoi
CMCC	Conseil montréalais de la culture et des communications
CRÉ	Conférence régionale des élus
DD	Développement durable
DG	Directeur général
FADQ	Financière agricole du Québec
HRI	Hôtels, restaurants et institutions
ISO	Organisation internationale de normalisation
MCC	Ministère de la Culture et des Communications
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
MFE	Ministère des Finances et de l'Économie du Québec
MRC	Municipalité régionale de comté

¹ NB : Les acronymes ATCE (Association touristique des Cantons-de-l'Est) et TCE (Tourisme Cantons-de-l'Est) sont aussi utilisés pour identifier l'ATRCE.

NB	<i>nota bene</i> en latin et utilisé en français pour faire remarquer une note importante
OBNL	Organisme à but non-lucratif
PDZA	Plan de développement de la zone agricole
UPA	Union de producteurs agricoles

LEXIQUE

Actions stratégiques

Les actions stratégiques constituent les priorités spécifiques pour chaque secteur de développement afin d'atteindre les orientations stratégiques générales du CLD.

Culture durable

La culture durable fait référence au développement culturel entraînant une meilleure gestion des matériaux et des résidus, une meilleure incorporation de la nature ou une conception artistique plus efficace et responsable sous la forme de : artisanat de récupération, design organique, écoconception, etc.

Développement économique responsable

Une forme de développement économique qui concilie les objectifs de prospérité économique avec ceux de justice sociale et de préservation de l'environnement¹.

Gouvernance

La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance de l'organisation est le facteur le plus important, car il permet à une organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et d'intégrer la responsabilité sociétale en son sein et dans ses relations².

Mandat

Le mandat fait référence à toute fonction ou responsabilité confiée à une personne, groupe, département ou organisation afin de combler un besoin.

Mission

La mission exprime qui nous sommes, à quels besoins répondons-nous, que faisons-nous pour répondre à ces besoins, quelles sont nos principales caractéristiques qui nous distinguent.

Objectifs généraux

Les objectifs indiquent les changements précis et mesurables que l'organisation devra suivre pour ainsi atteindre les orientations stratégiques.

Orientations stratégiques

Les orientations constituent les grandes préoccupations ou tendances sur lesquelles portent les différentes actions stratégiques de chaque secteur de développement.

Parties prenantes

Les parties prenantes représentent tous les partenaires et intervenants internes et externes du CLD qui participent au développement économique du territoire.

¹ Référence(s) : Rapport Brundtland, 1987

² Référence(s) : ISO 26000, 2010

Positionnement

Le positionnement exprime l'emplacement ou le classement que nous voulons avoir en matière de développement économique.

Responsabilité sociétale

La responsabilité sociétale signifie agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société.

Tourisme responsable

Le développement économique local et la préservation des ressources culturelles et naturelles sont la base du tourisme responsable sous la forme de : tourisme scientifique, tourisme cause, écotourisme, tourisme d'affaires, événements écoresponsables, etc.

Valeurs

Les valeurs constituent l'ensemble des façons de penser et d'agir dans le fonctionnement interne de l'organisation ainsi que dans les relations avec les employés et les clients.

Vision

La vision exprime ce que nous voulons devenir sur le plan de développement économique.

INTRODUCTION

La région de Brome-Missisquoi (BM) est située dans la région administrative de la Montérégie-Est à l'exception du volet touristique où elle est rattachée à la région touristique des Cantons-de-l'Est. Comptant 21 municipalités, l'endroit au patrimoine naturel riche est identifié comme la région viticole du Québec. Sur la scène touristique, la région compte sur la Route des vins, les montagnes du massif des monts Sutton et du mont Brome, un milieu culturel épanoui et un patrimoine bâti à découvrir, entre autres, via le Chemin des Cantons.

La municipalité régionale de comté (MRC) Brome-Missisquoi compte 5 pôles industriels importants : Bedford, Bromont, Cowansville, Farnham et Lac-Brome. Les autres municipalités sont plutôt agricoles. La région de Brome-Missisquoi est une région innovante qui mise sur 5 créneaux d'excellence dans le secteur industriel : la microélectronique, l'exploitation du calcaire de première qualité, la transformation agroalimentaire spécialisée, les plastiques et nouveaux matériaux ainsi que les technologies de pointe.

La région est aussi dotée d'un centre de recherche réputé en microélectronique, le C2MI. Le Parc scientifique Bromont attire les organisations technologiques innovatrices de partout dans le monde. Le C2MI, piloté par l'Université de Sherbrooke en collaboration avec les entreprises IBM Canada Ltée et Dalsa semiconducteurs, profite d'un accès à un réseau universitaire à proximité.

Porte d'entrée de tous les projets d'affaires dans toutes les sphères de développement de la région soit le tourisme, le secteur industriel manufacturier, le secteur agroalimentaire ainsi que le secteur social et culturel, le CLD soutient le démarrage, la consolidation et l'expansion des entreprises sur le territoire de Brome-Missisquoi. Guichet multiservice, le CLD assure aux entrepreneurs de la MRC des outils de développement et des programmes d'aide financière. Les municipalités et le CLD de Brome-Missisquoi jouent un rôle capital dans le développement du territoire en offrant des services, des conseils et des références aux citoyens, partenaires, organisations et entreprises du milieu.

« Brome-Missisquoi : une région viticole verte et en santé¹! »

¹Référence(s) : *Vision 2008-2014*

MÉTHODOLOGIE

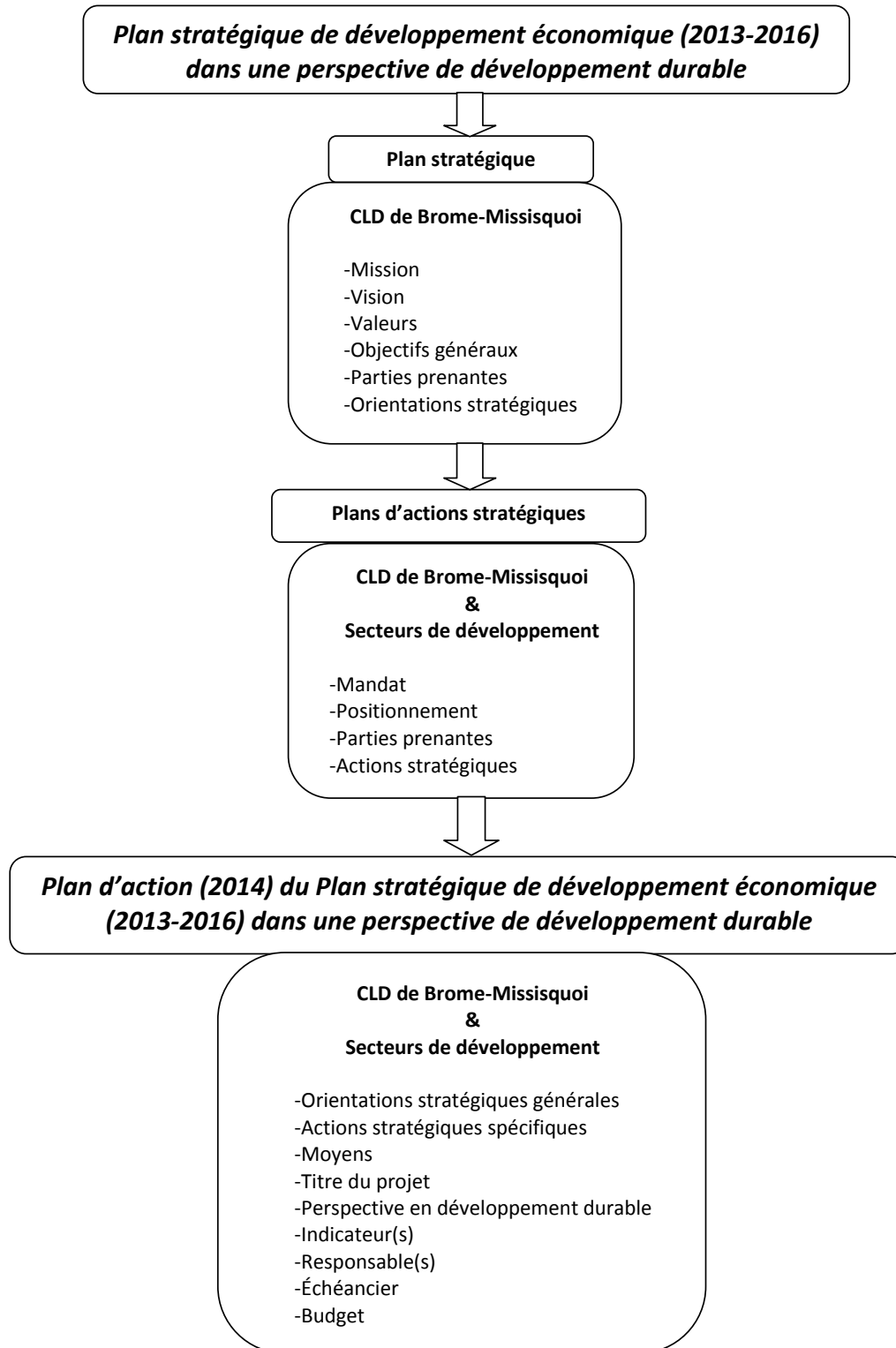
Ce document présente les nouvelles orientations stratégiques du CLD pour chaque secteur de développement ayant des retombées économiques et sociales importantes dans la région. Ce nouveau *Plan stratégique* (2013-2016) a comme but de guider les entreprises ainsi que de promouvoir une économie saine et compétitive dans la région pour favoriser la création et le maintien des emplois.

Depuis la fin de l'automne dernier, le CLD a entamé des rencontres avec plusieurs comités de travail, le conseil d'administration (CA), le personnel du CLD, la MRC, les élus et les directeurs généraux (DG) des 21 municipalités de Brome-Missisquoi. Cette démarche épaulée par la firme CBlue, experte en responsabilité sociétale des organisations et développement durable, a notamment permis de prioriser pour la première fois des orientations et des actions stratégiques inspirées de la démarche du Bureau de normalisation du Québec (BNQ) 21 000 en responsabilité sociétale, du développement durable (DD) et de l'innovation.

Suite à l'adoption des nouvelles orientations stratégiques, un *Plan d'action* sera élaboré et adopté. Au cours de l'année 2014, des applications concrètes découleront des orientations stratégiques priorisées par le CLD et chaque secteur de développement socioéconomique.

DÉMARCHE STRATÉGIQUE

Le diagramme suivant illustre la démarche de planification et de mise en œuvre stratégique du CLDBM pour la période couvrant l'année 2013 à 2016.



PLAN STRATÉGIQUE

Le tableau suivant présente la mission, la vision, les valeurs, les objectifs généraux, les parties prenantes et les orientations stratégiques générales du CLD pour la période de 2013 à 2016. Les nouvelles orientations stratégiques possèdent un caractère avant-gardiste vu leur inspiration de la démarche BNQ 21 000, du développement durable et de l'innovation.

Puisque le CLD doit maximiser l'utilisation de ses ressources, chaque orientation stratégique a fait l'objet d'un processus d'analyse et de priorisation. Un comité de pilotage, pour élaborer le nouveau *Plan stratégique*, composé d'un membre de la MRC, 4 membres du CLD et 2 membres de la firme CBlue a proposé des orientations stratégiques aux différents comités de travail, au personnel du CLD, à la MRC, aux élus ainsi qu'aux différentes parties prenantes.

1 CLD DE BROME-MISSISQUOI	
1.1 Mission	Stimuler le développement économique responsable de la région de BM en soutenant les entreprises et organismes dans la réalisation de projets , en canalisant vers eux des ressources financières et techniques contribuant ainsi au développement et au rayonnement d'une région verte et en santé.
1.2 Vision	Favoriser et soutenir le développement socioéconomique équilibré et compétitif axé sur le développement durable et l' entrepreneuriat responsable.
1.3 Valeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Durabilité • Leadership • Qualité de services • Éthique et équité • Collaboration
1.4 Objectifs généraux	<ol style="list-style-type: none"> 1) Création et consolidation d'emplois 2) Augmentation de la richesse foncière 3) Notoriété de Brome-Missisquoi
1.5 Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Artistes et artisans • Citoyens régionaux • Développeurs et promoteurs • Entrepreneurs et organismes • Entreprises de transformation primaire, secondaire et tertiaire • Firmes spécialisées • Fournisseurs • Institutions financières • Investisseurs étrangers • Ministères à vocation économique • Municipalités • Organismes et promoteurs d'événements • Touristes et excursionnistes
1.6 Orientations stratégiques	<ol style="list-style-type: none"> 1) Concertation du développement économique 2) Développement et formation de la main-d'œuvre 3) Soutien et accompagnement des entreprises 4) Diversification économique du territoire 5) Développement et promotion de l'entrepreneuriat 6) Développement des infrastructures et services (industriels, touristiques, etc.) 7) Promotion du territoire 8) Développement de la relève 9) Augmentation et diversification des fonds de capital de développement aux entreprises 10) Amélioration de la communication et des pratiques d'affaires du CLD

PLANS D' ACTIONS STRATÉGIQUES

Cette section présente le mandat, le positionnement, les parties prenantes et les actions stratégiques spécifiques pour chaque secteur de développement ayant des retombées économiques et sociales importantes dans la région ainsi que pour les pratiques d'affaires du CLD, les communications et le développement durable.

- Développement de l'entrepreneuriat
- Développement du mentorat d'affaires
- Développement manufacturier
- Développement en économie sociale
- Développement touristique
- Développement agroalimentaire
- Développement rural
- Développement culturel
- Pratiques d'affaires du CLD
- Communications du CLD
- Développement durable

2 DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT	
2.1 Mandat	Offrir un soutien technique et financier appréciable en proposant un éventail de services de première ligne pour aider à démarrer , à consolider , à développer ou transférer des entreprises.
2.2 Positionnement	Soutenir les gens de Brome-Missisquoi à entreprendre des projets économiques afin d'améliorer le taux de création et de survie des entreprises et ainsi améliorer la création et le maintien d' emplois dans la région.
2.3 Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurs • Investisseurs • Ministères à vocation économique • Municipalités • Organismes de développement économique
2.4 Actions stratégiques	<ol style="list-style-type: none"> 1) Soutien technique et financier aux entreprises en démarrage ou en transfert d'entreprise 2) Développement de la culture entrepreneuriale 3) Développement des compétences des entrepreneurs

3 DÉVELOPPEMENT DU MENTORAT D'AFFAIRES	
3.1 Mandat	Accélérer le développement des entrepreneurs dans la région afin d'augmenter le taux de survie et favoriser la croissance de leur entreprise en les jumelant avec un entrepreneur d'expérience bénévole qui les accompagne dans le développement de leur savoir-être.
3.2 Positionnement	Inspirer les gens de Brome-Missisquoi à entreprendre des projets économiques pour créer et maintenir de l'emploi et ainsi rester dans la région .
3.3 Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Caisses Desjardins du Québec • Comité du mentorat d'affaires • Développeurs d'entreprises de tous les secteurs de développement • Entrepreneurs de tous les secteurs de développement • Mentors • Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship
3.4 Actions stratégiques	<ol style="list-style-type: none"> 1) Continuité de la contribution au développement et à la pérennité des entreprises 2) Promotion du mentorat auprès de repreneurs d'entreprises 3) Recrutement en général et ciblé de façon à augmenter le nombre de femmes mentores

4 DÉVELOPPEMENT MANUFACTURIER	
4.1 Mandat	Offrir un soutien technique et financier appréciable en proposant un éventail de services de première ligne pour aider à démarrer , à consolider et à développer un projet manufacturier ou de transformation.
4.2 Positionnement	Soutenir le développement manufacturier ou de transformation ainsi qu'attirer et retenir des filiales internationales afin de permettre à BM de se démarquer de façon compétitive par rapport aux autres régions et sur les marchés internationaux.
4.3 Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Comité d'investissement commun • Comité de diversification de Brome-Missisquoi (CDBM) • Développeurs • Entrepreneurs • Firmes professionnelles • Institutions financières • Investisseurs étrangers • Ministères à vocation économique • Municipalités
4.4 Actions stratégiques	<ol style="list-style-type: none"> 1) Soutien aux entreprises locales dans leurs projets de consolidation, de développement, d'innovation et d'exportation 2) Soutien de la stratégie des cinq pôles industriels 3) Prospection et rétention des investissements étrangers dans tous les créneaux d'excellence et potentiels 4) Développement des infrastructures industrielles (parcs, aéroport, bâtiments industriels locatifs, etc.)

5 DÉVELOPPEMENT EN ÉCONOMIE SOCIALE	
5.1 Mandat	Offrir un soutien technique et financier appréciable en offrant un éventail de services de première ligne pour aider à démarrer , à consolider et à développer des entreprises en économie sociale.
5.2 Positionnement	Favoriser la création de coopératives et des organismes à but non lucratif (OBNL) pour combler des besoins non répondus par le privé et devenir une alternative pour le développement économique.
5.3 Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Comité consultatif en économie sociale • Conférence régionale des élus (CRÉ) Montérégie-Est • Développeurs • Entrepreneurs • Investisseurs étrangers • Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) • Municipalités • OBNL et coopératives
5.4 Actions stratégiques	<ol style="list-style-type: none"> 1) Soutien aux entreprises locales dans leurs projets en économie sociale 2) Investissement dans l'innovation au sein des entreprises en économie sociale 3) Exploration et promotion de l'entrepreneuriat collectif (modèle coopératif) 4) Implication des intervenants socioéconomiques au développement de leur milieu (Pôle d'économie sociale provinciale et Montérégie-Est)

6 DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE	
6.1 Mandat	Assurer une veille stratégique , soutenir le développement touristique et promouvoir les éléments distinctifs de notre positionnement. Être un leader qui informe, qui forme et qui rassemble.
6.2 Positionnement	Faire reconnaître la région de Brome-Missisquoi comme la région viticole du Québec, tout en s'unissant aux montagnes , au tourisme gourmand , à sa richesse patrimoniale et culturelle et aux multiples événements , et ce, en toute saison .
6.3 Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Association touristique régionale des Cantons-de-l'Est (ATRCE) • Associations touristiques sectorielles • Citoyens régionaux • Comité consultatif en tourisme • Entreprises touristiques • Excursionnistes • Firmes spécialisées • Ministères à vocation économique • Municipalités • Planificateurs de congrès et de réunions • Promoteurs • Touristes
6.4 Actions stratégiques	<ol style="list-style-type: none"> 1) Communication de notre identité 2) Soutien du développement de l'offre touristique 3) Promotion de Brome-Missisquoi en tant que région viticole du Québec et comme destination quatre saisons 4) Création d'une synergie avec les partenaires du secteur touristique 5) Actualisation des méthodes d'accueil 6) Accompagnement des entreprises 7) Adoption de meilleures pratiques d'affaires du service touristique

7 DÉVELOPPEMENT AGROALIMENTAIRE	
7.1 Mandat	Assurer une veille stratégique , soutenir le développement de la transformation agroalimentaire et promouvoir la recherche , l'innovation , la production et la transformation des produits agricoles locaux .
7.2 Positionnement	Favoriser l'émergence de produits agroalimentaires authentiques , sains et originaux mettant en valeur l'origine et les spécificités de sa production ainsi que le respect de ses ressources afin d'encourager le savoir-faire et les connaissances nécessaires au développement d'une autonomie alimentaire locale ¹ .
7.3 Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Clubs-conseils en agroenvironnement (CCAÉ) • Comité consultatif agroalimentaire • Entreprises de transformation primaire, secondaire et tertiaire • Financière agricole du Québec (FADQ) • Intervenants des ministères à vocation agroalimentaire • Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) • Municipalités • Organisations publiques et privées des hôtels, des restaurants et des institutions (HRI) • Organismes à vocation économique • Regroupements d'entreprises • Union de producteurs agricoles (UPA)
7.4 Actions stratégiques	<ol style="list-style-type: none"> 1) Participation à la mise en œuvre du <i>Plan de développement de la zone agricole (PDZA)</i> 2) Création des conditions gagnantes pour l'implantation d'entreprises novatrices et socialement responsables¹ par la relève et/ou le transfert d'entreprises 3) Soutien du développement de l'industrie agroalimentaire 4) Soutien aux entreprises de production et de transformation par l'innovation et la formation¹ 5) Soutien à l'achat local et à la mise en marché des produits locaux¹ vers des réseaux appropriés 6) Exploration, identification et développement des secteurs émergents à haute valeur ajoutée

¹Référence(s) : *Plan d'action stratégique agroalimentaire 3A*

8 DÉVELOPPEMENT RURAL	
8.1 Mandat	Favoriser l' occupation dynamique du territoire par la participation active des communautés dans leur développement socioéconomique.
8.2 Positionnement	Viser un développement de toute la région basé sur les principes du développement durable . « Brome-Missisquoi : une région viticole, verte et en santé ¹ ! »
8.3 Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Comité d'investissement commun • Comité de diversification de Brome-Missisquoi (CDBM) • Comités de développement local • Conférence régionale des élus (CRÉ) Montérégie-Est • Coopératives • Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) • Municipalités • Organismes à but non-lucratif (OBNL) • Regroupements de citoyens • Réseaux de l'éducation • Réseaux de santé et services sociaux
8.4 Actions stratégiques	<ol style="list-style-type: none"> 1) Revitalisation et développement des municipalités 2) Amélioration de l'éducation et de la formation¹ 3) Attraction des jeunes familles et des aînés¹

¹Référence(s) : *Vision 2008-2014*

9 DÉVELOPPEMENT CULTUREL	
9.1 Mandat	Offrir un accompagnement professionnel qui favorise le développement culturel et contribuer à l' offre de services en matière de soutien . Collaborer avec les intervenants travaillant dans les différentes disciplines culturelles : arts de la scène, lettres, métiers d'art, communications, arts médiatiques, patrimoine et arts visuels.
9.2 Positionnement	Enrichir la qualité de vie dans BM en misant sur la culture comme projet collectif et comme moteur de développement économique et social.
9.3 Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Artisans • Artistes • Citoyens régionaux • Comité consultatif en culture • Conférence régionale des élus (CRÉ) Montérégie-Est • Conseil montérégien de la culture et des communications (CMCC) • Milieu des affaires • Milieu scolaire • Ministère de la Culture et des Communications (MCC) • Municipalités • Organismes et promoteurs d'événements • Organismes et établissements culturels • Touristes et excursionnistes
9.4 Actions stratégiques	<ol style="list-style-type: none"> 1) Affirmation de l'identité culturelle régionale 2) Outillage des créateurs et des diffuseurs 3) Appui de l'accessibilité à la culture pour tous les citoyens 4) Commercialisation de l'offre culturelle 5) Conservation et mise en valeur du patrimoine culturel 6) Soutien du milieu municipal relativement au développement culturel

10 PRATIQUES D'AFFAIRES DU CLD	
10.1 Mandat	Adhérer à une culture de la performance axée sur l' amélioration continue des pratiques d'affaires du CLD afin d'accroître l'efficacité de l'organisation.
10.2 Positionnement	Devenir un modèle de référence dans le réseau des organisations vouées au développement économique régional et tendre vers un niveau de maturité de classe mondiale.
10.3 Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Administrateurs • Fournisseurs • Membres des comités consultatifs • Personnel
10.4 Actions stratégiques	<ol style="list-style-type: none"> 1) Sélection de la stratégie d'amélioration de la performance la mieux adaptée au CLD 2) Gestion et amélioration des processus administratifs et opérationnels 3) Développement d'un tableau de bord, identification d'indicateurs de performance et de mesures de performance 4) Formation des administrateurs, du personnel, des membres de comités et des mentors à la culture de la performance 5) Gestion des « Savoirs » du CLD pour éviter les pertes d'expertise et de mémoire organisationnelle 6) Concertation avec les partenaires

11 COMMUNICATIONS DU CLD	
11.1 Mandat	Accroître la visibilité et la notoriété du CLD en assurant la promotion de ses services, de son expertise et de ses activités. Accroître le rayonnement de Brome-Missisquoi en tant que région.
11.2 Positionnement	Stimuler et innover le niveau et les moyens de communication utilisés afin d'être reconnu pour son expertise par les parties prenantes.
11.3 Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Administrateurs • Artistes et artisans • Citoyens régionaux • Développeurs • Entrepreneurs et organismes • Entreprises de transformation primaire, secondaire et tertiaire • Investisseurs étrangers • Médias • MRC - Élus • Municipalités • Organismes et promoteurs d'événements • Personnel • Touristes et excursionnistes • Utilisateurs de médias sociaux / web
11.4 Actions stratégiques	<ol style="list-style-type: none"> 1) Adoption et mise en œuvre d'une stratégie de communication triennale en lien avec le nouveau <i>Plan stratégique</i> du CLD 2) Rédaction d'un plan d'action triennal pour les communications en lien avec le nouveau <i>Plan stratégique</i> du CLD 3) Mesure du niveau de visibilité et de notoriété ainsi que la perception externe de l'organisation (2013-2014), comparaison et validation des résultats à l'expiration du <i>Plan stratégique</i> (2016) 4) Veille concurrentielle sur les autres organismes de développement économique au Québec 5) Développement d'un nouveau site Internet interactif axé sur les services et l'entrepreneuriat, développement d'une stratégie B2B sur des médias sociaux 6) Coordination des communications et poursuite de leur développement

12 DÉVELOPPEMENT DURABLE

Recommandations proposées par Lorraine Simard et Karine Casault de la firme CBleue

Introduction

La demande du CLD était de livrer une planification stratégique de développement économique dans une perspective de développement durable (DD). Les axes d'intervention prioritaires que nous vous proposons ci-après visent à conduire le CLD vers l'intégration graduelle, année après année, de bonnes pratiques DD tant à l'interne que pour son offre de services. La direction du CLD et ses employés pourront se référer aux suggestions d'actions DD dédiées aux différents secteurs et présentées dans le Rapport final de recommandations de CBleue pour bâtir leur plan d'action.

12.1 Mandat	Aider les entreprises et organismes à réaliser pour la région de BM des projets avec une bonne gouvernance, économiquement et socialement performants dont les impacts environnementaux sont connus, contrôlés et limités, en canalisant vers eux des ressources financières et techniques contribuant ainsi au développement et au rayonnement d'une région verte et en santé.
12.2 Positionnement	Soutenir et stimuler le développement économique responsable et novateur . Appuyer les entreprises et les organismes du territoire, tant de niveau local qu'international, dans leurs projets de démarrage, de consolidation et de développement par des conseils d'avant-garde pour les besoins de soutien technique, d'accompagnement en gestion d'entreprise, de financement et de mentorat .
12.3 Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Artistes et artisans • Citoyens régionaux • Développeurs et promoteurs • Entrepreneurs et organismes • Entreprises de transformation primaire, secondaire et tertiaire • Firmes spécialisées • Fournisseurs • Institutions financières • Investisseurs étrangers • Ministères à vocation économique • Municipalités • Organismes et promoteurs d'événements • Touristes et excursionnistes
12.4 Actions stratégiques à caractère développement durable	
12.4.1 CLD de Brome-Missisquoi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Création et maintien des conditions optimales de concertation et de synergie entre les acteurs clés pour le développement économique durable 2) Stimulation et soutien du développement économique responsable, productif et novateur tant au démarrage, qu'en consolidation qu'à la phase d'expansion des entreprises et des organismes 3) Soutien et accompagnement des entreprises qui font ou feront face aux enjeux environnementaux et aux changements climatiques

12.4.2 Développement de l'entrepreneuriat	<ol style="list-style-type: none"> 1) Soutien des entreprises en démarrage et, selon leurs besoins, les accompagner pour un positionnement de marché de produits ou de services répondant à des critères de développement durable 2) Soutien par un programme dédié aux jeunes entrepreneurs de moins de 40 ans des entreprises en démarrage d'un point de vue technique, financier et de positionnement de marché de produits ou de services répondant à des critères de développement durable
12.4.3 Développement du mentorat d'affaires	<ol style="list-style-type: none"> 1) Sensibilisation des mentors aux enjeux du développement durable et développer un Guide de référence sur les bonnes pratiques : «<i>Développement durable pour tout type d'entreprise</i>» 2) Poursuite de la contribution des mentors au développement et à la pérennité des entreprises 3) Recrutement des femmes mentores et les sensibiliser aux enjeux du développement durable
12.4.4 Développement manufacturier	<ol style="list-style-type: none"> 1) Soutien des entreprises dans leurs projets de consolidation et de développement avec les professionnels du CLD en développement durable 2) Aide nécessaire pour maintenir la compétitivité de celles-ci sur le marché local, national et international et faire face aux nouveaux enjeux d'affaires (financement des projets de développement durable, positionnement, rétention des employés, relève, attraction de la main d'œuvre, acceptabilité sociale de projets, etc.)
12.4.5 Développement en économie sociale	<ol style="list-style-type: none"> 1) Soutien des entreprises dans leurs projets de consolidation et de développement avec les professionnels du CLD en développement durable 2) Aide nécessaire pour maintenir la compétitivité de celles-ci sur le marché local, national et international et faire face aux nouveaux enjeux d'affaires (financement des projets de développement durable, positionnement, rétention des employés, relève, attraction de la main d'œuvre, acceptabilité sociale de projets, etc.)
12.4.6 Développement touristique	<ol style="list-style-type: none"> 1) Création d'une synergie et une collaboration entre les municipalités et les partenaires du secteur touristique 2) Consolidation et maximisation de la région comme destination quatre saisons avec des produits et des services responsables 3) Évaluation du potentiel de marché pour un tourisme thématique et responsable
12.4.7 Développement agroalimentaire	<ol style="list-style-type: none"> 1) Participation à la mise en œuvre du <i>Plan de développement de la zone agricole (PDZA)</i> et évaluation de la faisabilité d'ajuster le plan selon les critères de développement durable 2) Promotion de l'achat local et de la production de produits à valeur ajoutée 3) Soutien du développement de l'industrie viticole plus responsable 4) Approvisionnement d'un plan des pratiques de l'industrie viticole de BM selon les critères de développement durable
12.4.8 Développement rural	<ol style="list-style-type: none"> 1) Valorisation et revitalisation du paysage et des municipalités 2) Promotion de l'émergence de projets sociocommunautaires qui intègrent les aspects de développement durable

12.4.9 Développement culturel	1) Promotion de la culture locale et soutien des initiatives de mise en valeur des volets environnementaux, sociaux et novateurs 2) Augmentation du Fonds culturel et intégration d'un volet culture durable
12.4.10 Pratiques d'affaires du CLD	1) Intégration des enjeux prioritaires DD, ciblés dans le diagnostic BNQ 21 000, dans la stratégie d'amélioration de la performance la mieux adaptée au CLD 2) Intégration des indicateurs DD dans le tableau de bord et dans la stratégie d'amélioration de la performance 3) Formation et mobilisation des administrateurs et du personnel à la culture de la performance en développement durable
12.4.11 Communications du CLD	1) Intégration dans la stratégie de communication des objectifs, moyens et indicateurs de communications liés au développement durable 2) Intégration dans la veille concurrentielle des autres organismes de développement économique ce qu'ils font en matière de DD 3) Veille stratégique en matière de développement durable auprès des organismes de développement économique 4) Intégration dans le nouveau site Internet interactif de l'information DD (services liés, outils, ressources, événements, etc.) 5) Intégration du volet DD dans la promotion des créneaux d'excellence et de l'offre pour l'attraction d'investissements étrangers via la stratégie sur les médias sociaux

CONCLUSION

Ce *Plan stratégique de développement économique (2013-2016) dans une perspective de développement durable* présente les nouvelles orientations stratégiques pour le CLD ainsi que les actions stratégiques spécifiques à chaque secteur de développement ayant des retombées économiques et sociales importantes dans la région. Suite à son adoption, un *Plan d'action* détaillé sera élaboré et adopté. Au cours de l'année 2014, des applications concrètes découleront de ce *Plan d'action*.

Il est important de mentionner que le *Plan stratégique* est en constante évolution et pourra être modifié et bonifié au cours de sa mise en œuvre afin d'accroître l'efficacité d'implantation du *Plan*, optimiser les résultats et améliorer l'impact du CLD dans le territoire.

REMERCIEMENTS

Ce *Plan stratégique de développement économique* n'aurait pu naître sans la participation des membres du CA, des comités de travail et consultatifs, du personnel du CLD, de la MRC, des élus, des DG des municipalités et de la firme CBlue, experte en responsabilité sociétale des organisations et développement durable. Merci à Mme Pauline Quinlan, présidente du CLD de Brome-Missisquoi et mairesse de la ville de Bromont, à M. Arthur Fauteux, préfet de la MRC Brome-Missisquoi et maire de la ville de Cowansville, à Mme Lorraine Simard, présidente de la firme CBlue, à Mme Karine Casault, conseillère de la firme CBlue, à Mme Oriana Familiar, consultante en développement durable du CLD de Brome-Missisquoi et candidate à la maîtrise en environnement de l'Université de Sherbrooke, à M. Robert Desmarais, directeur général de la MRC Brome-Missisquoi, à M. Mario Thibeault, directeur général du CLD de Brome-Missisquoi, à M. Denis Beauchamp, directeur du service tourisme et culture du CLD de Brome-Missisquoi, à Mme Sonia Picard, adjointe administrative du CLD de Brome-Missisquoi et à M. Pierre Genesse, conseiller en développement agroalimentaire et rural du CLD de Brome-Missisquoi.

Le CLD tient à remercier en particulier :

Oriana Familiar

BSc (AgEnvSc), Université McGill

Candidate M. Env., Université de Sherbrooke

Responsable du comité de pilotage du *Plan stratégique*, CLD de Brome-Missisquoi

Rédactrice principale du *Plan stratégique*, CLD de Brome-Missisquoi

Consultante en développement durable, CLD de Brome-Missisquoi

RÉFÉRENCES

- Brundtland, G.H. (1987). *Rapport Brundtland* (Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement). Oslo, Organisation des Nations unies, 349 p.
- CLD de Brome-Missisquoi (s.d.). *Cibles du CLD selon le ministère des Finances et de l'Économie du Québec (MFE)* (document interne). Cowansville, CLD de Brome-Missisquoi, 4 p.
- CLD de Brome-Missisquoi (2012a). *Plan d'action stratégique agroalimentaire 3A* (document interne stratégique pour la mise en œuvre du volet agroalimentaire du PDZA). Cowansville, CLD de Brome-Missisquoi, 4 p.
- CLD de Brome-Missisquoi (2012b). *Plan stratégique en tourisme 2012-2015* (document interne de planification stratégique touristique). Cowansville, CLD de Brome-Missisquoi, 9 p.
- CLD de Brome-Missisquoi (2013a). Bienvenue. In CLD de Brome-Missisquoi. *Brome-Missisquoi, zone industrielle de pointe*. <http://www.cldbmqc.ca/fr/index.php> (Page consultée le 6 avril 2013).
- CLD de Brome-Missisquoi (2013b). *Service de mentorat pour entrepreneurs de Brome-Missisquoi* (document interne de la cellule de mentorat). Cowansville, CLD de Brome-Missisquoi, 9 p.
- CLD de Brome-Missisquoi (2013c). *Réflexion pour la mise à jour du Plan stratégique du CLD 2013-2016* (document interne de lecture pour la rencontre du 26 mars 2013 auprès des élus). Cowansville, CLD de Brome-Missisquoi, 88 p.
- CLD de Brome-Missisquoi (2013d). *Réflexion pour la mise à jour du Plan stratégique du CLD 2013-2016* (document interne de présentation pour la rencontre du 17 avril 2013 auprès des employés du CLD). Cowansville, CLD de Brome-Missisquoi, 34 p.
- Familiar, O. (2013). *Portrait et diagnostic de Brome-Missisquoi* (document interne de planification stratégique). Cowansville, CLD de Brome-Missisquoi, 22 p.
- Organisation internationale de normalisation (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Genève, ISO. (Norme internationale ISO 26 000)
- Québec. Gouvernement du Québec (s.d.). *Foncez! Tout le Québec vous admire*. Québec, Gouvernement du Québec, 20 p.
- Québec. MAMROT (2006). *Politique nationale de la ruralité 2007-2014. Pacte rural*. Québec, MAMROT, 11 p.
- Le groupe CAI global (2011). *Recommandations pour une stratégie et un plan d'action en matière d'investissements étrangers directs* (document interne de planification stratégique industrielle). Montréal, Le groupe CAI global, 54 p.

- MRC Brome-Missisquoi (2008). Vision Brome-Missisquoi 2008-2014. In MRC Brome-Missisquoi. *MRC Brome-Missisquoi.ca*.
http://209.197.97.14/common/documentsContenu/docu_outils_plan_strategique_2008_2014.pdf (Page consultée le 4 avril 2013).
- MRC Brome-Missisquoi (2012). *Politique culturelle de la MRC Brome-Missisquoi* (document interne de planification stratégique culturelle). Cowansville, MRC Brome-Missisquoi, 16 p.
- MRC Brome-Missisquoi (2010). *Résumé du Plan de développement de la zone agricole (PDZA)* (document interne présenté dans le cadre du projet-pilote de Plan de développement de la zone agricole de Brome-Missisquoi). Cowansville, MRC Brome-Missisquoi, 22 p.
- MRC Brome-Missisquoi (2013). *Plan stratégique de développement* (rapport interne du lac-à-l'épaule du 26 mars 2013). Cowansville, MRC Brome-Missisquoi, 15 p.
- Simard, L. et Casault, K. (2013). *Méthode adaptée pour le CLDBM et diagnostic BNQ 21 000*. (rapport des résultats sur la réflexion stratégique du CLD de Brome-Missisquoi). Montréal, CBlueue, 58 p.
- Simard, L. et Casault, K. (2013). *Rapport stratégique de développement économique 2013-2016* (document de consultation sur la planification stratégique du CLD de Brome-Missisquoi). Montréal, CBlueue, 33 p.