

# Consultation des services locaux de développement

**Constats**

**Octobre 2023**

**LAVOIE**

STRATÉGIES  
PUBLIQUES  
& CORPORATIVES

# Informations à propos de la démarche

- 35 invitations soumises
- 34 entrevues complétées
- Environ 34 heures de conversation téléphonique

## Structure du service

- Intégré à la MRC : 20/34
- Organisme délégataire : 14/34
- 14 régions administratives

# Constats

## Général

### Expérience

- Mixité quant à la longévité dans le siège de direction de département/organisme délégataire
  - Plusieurs en poste depuis moins de 3 ans : 15/34
  - Depuis plus de 3 ans : 19/34

### Structure organisationnelle

- Composition des équipes variée
- Plusieurs mentionnent la jeunesse et/ou la nouveauté des équipes en place et l'expérience à bâtir (15/34)

# Constats

## Enjeux

### Communication

- Faire connaître les services locaux de développement et rappeler qu'il y a eu une continuité des services de 1re ligne depuis 2015 (15/34)

### Reddition (14/34)

- Lourdeur
- Canevas / paramètres non adaptés aux réalités terrain
- Complexité des cadres normatifs

# Constats

## Enjeux

### Ressources humaines

- Difficulté de recrutement (16/34)
  - Concurrence
  - Le recrutement devient plus long
  - Surcharge sur l'équipe en place
  - Ralentissement du déploiement des activités du département
- Jeunes équipes (15/34)
  - Besoin d'accélérer la formation
  - Nécessaire d'accroître les compétences du personnel en accompagnement
  - Temps d'adaptation
  - Instabilité de l'effectif

# Constats

## Enjeux

### Écosystème

- Organismes (16/34)
  - Trop d'acteurs dans l'écosystème d'accompagnement et de financement (confusion chez les entrepreneurs, accompagnement versus référencement)
  - Absence de clarté dans les missions des organismes de l'écosystème et leur limite d'intervention respective
  - Difficulté de collaboration, de cohésion et/ou de coordination
- Investissement Québec (11/34)
  - Difficulté de bâtir une réelle relation d'affaires gagnant-gagnant avec IQ chez certains
  - Difficulté de collaboration / communication (facteurs multiples)
  - Philosophie bancaire

# Constats

## Enjeux

### AEQ

- Complexité et lourdeur de la reddition annuelle (5)
- Difficulté à engager les fonds (5)
- Importance du renouvellement (rapidement) pour rassurer les nouvelles ressources et augmenter l'enveloppe annuelle (8)

# Constats

## Enjeux

### Monde municipal (10/34)

- Important que les élus locaux comprennent les rôles des MRC et soient sensibilisés au développement économique et à l'accompagnement des entreprises
  - Accroître le niveau d'intérêt
  - Accroître le niveau de connaissances et de compréhension

# Constats

## **FLI - FLS**

### Général

- Déception concernant la nouvelle mouture du FLI (13/34)
  - Manque de flexibilité
  - Plafond d'investissement plus élevé & amortissement plus long
  - Limitation au niveau mise de fonds
  - Valeur dans le calcul du cumul d'aide

# Constats

## **FLI - FLS**

### Utilisation

- Quelques-uns indiquent vouloir augmenter la cadence au niveau du déploiement des FLI-FLS
- Quelques-uns ont réduit le niveau de risque du portefeuille (analyse plus détaillée, moins de démarrage, moins de dossiers très risqués), veulent sécuriser/redresser le portefeuille ou visent la qualité versus le volume de dossiers
- Compétition dans le marché des produits financiers

# Constats

## FLI - FLS

### Analyse du portefeuille

- Utilisation d'un bilan traditionnel (complet ou partiel) : répartition du risque, provisions, dossiers à risque, montant total investi, JVM, taux de croissance, etc.
  - Rapport mensuel/trimestriel/annuel
- Quelques-uns aimeraient avoir un tableau de bord pour analyser la performance du portefeuille
- Quelques-uns ne font pas ou aimeraient commencer à faire l'analyse de la performance du portefeuille
- Pour quelques-uns, c'est le département des finances qui s'occupe de la gestion du portefeuille (suivi des intérêts payés, provisions, solde, etc.)

# Constats

## **FLI - FLS**

### Comité d'investissement

- Pour certains, le comité d'investissement va rondement (implication, règles de gouvernance, compétences variées, tolérance au risque variée).
- Pour d'autres, de la formation pour les membres serait nécessaire pour mieux comprendre les analyses des conseillers, ou simplement pour différencier le rôle de l'équipe interne versus leur rôle comme membre du comité.
- Pour quelques-uns, le recrutement est difficile (souvent les mêmes personnes sur les comités locaux).

# Constats

## Relève entrepreneuriale

- Volumes variés de dossier de relève (prioritaires chez quelques directions interviewées).
- Certains encouragent le repreneuriat au lieu du démarrage.
- Plusieurs travaillent avec le CTEQ, d'autres peu ou très peu.
- Certains comptent des personnes avec beaucoup d'expérience/connaissances dans ce type de dossier.
- D'autres prennent l'accueil du dossier et la partie financement.
- Quelques-uns mentionnent aimer mieux référer à des firmes externes.
- Certains forment de plus en plus leur personnel à ce sujet et prendraient plus de formations.
- Il semble y avoir une importance d'être «collé» sur le réseau d'affaires pour être à l'affût des futurs dossiers de vente/repreneuriat et générer du volume.

# Constats

## Attentes

- Prédicibilité afin de mieux préparer les gestionnaires en amont des stratégies gouvernementales
- Promotion nationale des services locaux de développement
- Événements conjoints direction générale & direction économique
- Formation : mettre l'accent sur les gestionnaires
- Développer les connaissances des élus en développement économique
- Assurer que les gestionnaires se connaissent mieux, communauté de pratiques
- Assurer une union entre toutes les associations (APDEQ, ADDELQ, ADGMRCQ)
- Offrir des outils de gestion
- Plaider en faveur de plus de flexibilité (différences régionales, éviter le mur à mur)
- Renforcer la confiance du gouvernement envers les services locaux de développement (compétences développées , services de 1re ligne)

# Constats

## Formation

### Général

- Il y a de l'intérêt pour de la formation, peu importe les années d'expérience.
- Les gens veulent du présentiel, mais peut-être regroupé par région pour limiter les déplacements, et particulièrement pour les sujets plus complexes où de l'engagement est vraiment nécessaire.
- Pour les formations en ligne, c'est une avenue appréciée, mais la durée ne doit pas dépasser une demi-journée. Une formule hybride pourrait être intéressante.
- Quelques-uns mentionnent l'importance de prendre en compte la différence de gestion des départements intégrés aux MRC et celle des organismes délégataires.

# Constats

## Formation

### Sujets de formation

Gestion de portefeuille	Ressources humaines
<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse financière</li><li>• Repreneuriat</li><li>• Gestion d'un fonds d'investissement</li><li>• Les stratégies derrière une politique d'investissement</li><li>• Contrat &amp; garantie (financement)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Établissement des objectifs individuels et de l'équipe</b></li><li>• <b>Stratégie de bonification de l'offre en tant qu'employeur</b></li><li>• <b>Gestion de la performance</b></li><li>• <b>Gestion des ressources humaines</b></li><li>• Conciliation travail-famille pour gestionnaire</li><li>• <b>Leadership</b></li><li>• <b>Habilités d'un gestionnaire</b></li><li>• Gestion en mode télétravail</li></ul>

# Constats

## Formation

### Sujets de formation

Management	Gestion des parties prenantes
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Soutien à la réflexion/planification stratégique</b></li><li>• <b>Élaboration de plan d'action</b></li><li>• <b>Optimisation des processus d'affaires</b></li><li>• <b>Création d'outils de gestion</b></li><li>• Lean management</li><li>• <b>Nouvelles tendances en management</b></li><li>• Mieux anticiper</li><li>• Gestion de projets</li><li>• La prise de décision</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Comprendre l'aspect politique</b></li><li>• <b>Développer les habiletés politiques</b></li><li>• <b>Comment bien convaincre &amp; mieux influencer</b></li><li>• <b>Gestion des parties prenantes : assurer une collaboration et l'engagement</b></li></ul>

# Constats

## Formation

### Sujets de formation

Tendances et sujets d'actualité	Légal
<p><i>Comment les intégrer dans les actions, ex :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Développement durable/économie verte</li><li>• Intelligence artificielle</li><li>• La revitalisation des milieux</li><li>• Le potentiel des redevances éoliennes dans le développement économique</li><li>• Développement territorial</li><li>• Immigration</li><li>• Changements climatiques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Droit municipal</li><li>• Droit commercial</li><li>• Droit immobilier</li></ul>