



GUIDE

Sociétés de développement communautaire

Orientation pour la
reddition des comptes des
municipalités



Table des matières

1.	Rôles des municipalités dans le développement économique communautaire.....	3
	À propos des sociétés de développement communautaire	3
	Avantages des sociétés de développement communautaire	4
	Financement des sociétés de développement communautaire	5
2.	Pratiques exemplaires – Planification stratégique et rapports annuels sur les objectifs	7
	Planification stratégique des sociétés de développement communautaire.....	7
	Rapports sur les plans stratégiques et les objectifs.....	8
3.	Gouvernance des sociétés de développement communautaire.....	10
	Relation entre la municipalité et la société de développement communautaire	10
	Conseil d'administration.....	10
	Propriété de la société de développement communautaire	11
4.	Promotion de la transparence financière des sociétés de développement communautaire	12
	Attentes et documentation concernant les rapports financiers des sociétés de développement communautaire	12
	Améliorer la reddition des comptes – Rapports publics sur les sociétés de développement communautaire	13
	Autres ressources.....	13

Rôles des municipalités dans le développement économique communautaire

L'objectif premier des activités de développement économique est de stimuler l'essor d'une municipalité ou d'une région en favorisant la durabilité et la réussite des entreprises et de l'industrie et en offrant à ses résidents plus d'emplois et de possibilités économiques de même qu'une meilleure qualité de vie.

Les conseils municipaux peuvent soutenir le développement économique :

- en élaborant et en adoptant une stratégie de développement économique;
- en concluant des ententes qui appuieront le développement économique à l'intérieur et à l'extérieur de la municipalité;
- en soutenant la création d'une société de développement communautaire chargée mettre en œuvre la stratégie de développement économique.

Un conseil municipal peut également conclure des ententes avec un particulier, un organisme, un autre ordre de gouvernement, une Première Nation ou une autre municipalité aux fins du développement économique.

La conclusion d'une entente conjointe pour le développement économique présente plusieurs avantages :

- possibilité de conjuguer les forces respectives de chaque partie par la mise en commun de l'expertise et des ressources;
- élargissement de la perspective en matière de développement économique;
- meilleure reddition des comptes à l'intention du public grâce à l'adoption d'une approche communautaire plus large.

Une telle entente peut également aider les municipalités à mettre sur pied une société de développement communautaire et à soutenir ses activités.

Le présent guide fournit de l'information sur les sociétés de développement communautaire et leur gestion aux municipalités et aux conseils municipaux.

À propos des sociétés de développement communautaire

Une société de développement communautaire est une société constituée en vertu de la Partie XXI de la Loi sur les corporations. À ce titre, cette société peut réaliser des bénéfices. Toutefois, elle devra conserver et utiliser uniquement ces bénéfices (ou son actif) pour favoriser l'essor social et économique de la collectivité. Puisque les municipalités sont leurs principaux actionnaires (ou membres), ces sociétés doivent rendre des comptes aux administrations locales. De plus, il ne peut y avoir qu'une seule société de développement communautaire dans une municipalité, mais deux municipalités ou plus peuvent soutenir une même société de développement communautaire.

On peut consulter la Partie XXI de la Loi sur les corporations à l'adresse https://web2.gov.mb.ca/laws/statutes/ccsm/c225_2f.php#262.

Le rôle d'une société de développement communautaire est de stimuler l'essor économique d'une collectivité (c'est-à-dire le développement géré à l'échelon local). Par exemple, les sociétés de développement communautaire peuvent entreprendre des activités pour :

- organiser le développement économique communautaire;
- créer et préserver des emplois;
- stabiliser ou augmenter le bassin de population locale;
- tirer parti des possibilités d'expansion des petites entreprises;
- mobiliser des ressources locales pour résoudre des problèmes qui touchent la collectivité;
- participer au renforcement des capacités communautaires;
- réinvestir les bénéfices dans l'économie locale.

Les sociétés de développement communautaire ne peuvent pas fournir d'autres services municipaux ou acheter du matériel pour le compte de la municipalité afin de permettre à cette dernière de contourner les règles qui s'appliqueraient normalement à elle.

Avantages des sociétés de développement communautaire

L'un des plus grands avantages découlant de la création d'une société de développement communautaire est qu'une telle entité permet aux municipalités de soutenir le développement économique sans entretenir un lien de dépendance. Une telle société établit ses propres plans et priorités pour la mise en œuvre des stratégies de développement économique, et elle peut offrir aux collectivités un très grand nombre de fonctions et de services pour les aider à atteindre leurs objectifs en matière d'essor économique. Ces collectivités seront ainsi mieux à même de répondre rapidement aux besoins des entreprises et des membres de l'industrie qui ont à cœur les intérêts locaux et elles pourront faire preuve de plus de souplesse dans la détermination des mesures à prendre.

Les sociétés de développement communautaire présentent d'autres avantages importants. Ainsi, elles peuvent assurer la liaison entre les groupes d'intérêt tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la collectivité, d'une part, et coordonner les efforts de collaboration afin d'améliorer le développement économique, d'autre part. Les municipalités voudront peut-être explorer les avantages qu'une société de développement communautaire peut leur offrir en s'associant à d'autres municipalités et organismes communautaires. En effet, les sociétés de développement communautaire qui bénéficient d'une large participation et d'un vaste appui à l'échelon local seront beaucoup mieux outillées pour mettre leurs plans en œuvre.

Financement des sociétés de développement communautaire

Les sociétés de développement communautaire génèrent souvent leurs propres recettes pour financer au moins une partie de leurs activités. Toutefois, les municipalités ont également le pouvoir législatif de leur fournir une aide financière sous forme de subventions, de prêts et de crédits d'impôt. Elles peuvent utiliser ces « outils » d'aide financière pour soutenir les sociétés de développement communautaire ou pour les inciter à entreprendre des activités qui répondent à certains objectifs municipaux.

Tous les outils d'aide financière ne conviennent pas à toutes les municipalités. C'est pourquoi chacune d'entre elles doit choisir l'outil qui répond le mieux à ses besoins. Les conseils municipaux doivent d'abord définir l'objectif à atteindre, puis décider des outils les mieux adaptés à cette fin.

Subventions pour les sociétés de développement communautaire

L'article 258 de la Loi sur les municipalités autorise les conseils municipaux à conclure une entente de subvention avec une société de développement communautaire. Les municipalités ne peuvent recourir aux subventions pour le développement économique afin d'offrir à une société, directement ou indirectement, une réduction ou un remboursement des taxes municipales ou scolaires.

Le conseil municipal peut accorder des subventions en suivant sa procédure habituelle. D'ordinaire, il doit adopter une résolution indiquant l'objectif de la subvention, son bénéficiaire, son montant et toutes les conditions qui y sont rattachées.

Prêts aux sociétés de développement communautaire

L'article 180 de la Loi sur les municipalités confère aux municipalités le pouvoir de consentir des prêts aux sociétés de développement communautaire.

Les prêts conviennent mieux au financement de grands projets. Les municipalités doivent évaluer chaque prêt au cas par cas.

Avant de consentir un prêt, le conseil municipal doit adopter un règlement pour préciser :

- la somme prêtée et la fin à laquelle elle est destinée;
- le nom de l'organisme ou de la société destinataire du prêt;
- le taux d'intérêt et les conditions de remboursement;
- la provenance des sommes prêtées.

Programmes d'aide financière

L'article 261.2 de la Loi sur les municipalités autorise les municipalités à créer des programmes d'aide financière à toute fin que leur conseil municipal juge appropriée.

Les programmes d'aide financière diffèrent des subventions et des prêts ponctuels du fait qu'une municipalité peut créer des programmes de subventions ou de crédits d'impôt pour fournir un soutien pluriannuel. Les conseils municipaux qui souhaitent fournir une aide financière peuvent également établir les critères d'admissibilité, les modalités, les montants et toute autre condition jugée appropriée. Les programmes d'aide financière peuvent cibler un bien en particulier ou s'appliquer plus largement à un certain nombre de biens, selon les critères établis.

Les programmes doivent viser des objectifs municipaux précis et être conçus de façon à stimuler la tenue d'activités qui n'auraient autrement pas lieu en l'absence d'aide financière. Par exemple, une municipalité qui cherche à attirer de nouvelles entreprises commerciales pourrait offrir un programme de crédit d'impôt pour réduire les taxes municipales perçues à l'égard de ces entreprises. L'existence d'un tel programme pourrait inciter de nouvelles entreprises à s'installer dans la collectivité, soutenant par le fait même les efforts que consent la municipalité pour promouvoir la croissance économique.

Les programmes d'aide financière doivent être établis par règlement.

Pratiques exemplaires – Planification stratégique et rapports annuels sur les objectifs

Planification stratégique des sociétés de développement communautaire

Les plans stratégiques aident les organismes à établir une orientation claire, à définir leurs priorités et à mesurer leurs progrès vers l'atteinte de leurs objectifs.

Un plan stratégique est une approche proactive du développement économique qui :

- établit un cadre pour orienter la vision économique de la municipalité;
- suppose l'évaluation des possibilités, des ressources et des contraintes;
- énonce des objectifs de développement économique à court et à long terme et définit les moyens de les atteindre.

Pour les sociétés de développement communautaire, une bonne pratique consiste à créer et à mettre en œuvre des plans stratégiques ainsi qu'à les mettre à jour de façon régulière. Les sociétés doivent s'assurer que leur plan stratégique complète d'autres documents de planification municipale déjà en place, par exemple le plan stratégique de la municipalité, le plan de développement du district d'aménagement local, la stratégie régionale pour le tourisme et le plan de gestion du bassin hydrographique. Étant donné que les municipalités sont les principaux actionnaires ou membres des sociétés de développement communautaire, il leur est recommandé de faciliter la planification stratégique de ces sociétés et de soutenir l'harmonisation de ces efforts avec leurs propres activités de planification stratégique.

La planification stratégique doit constituer un processus à long terme. Dans sa forme la plus élémentaire, ce processus comprend :

- la collecte de données et le recueil de commentaires auprès des parties prenantes;
- la création du plan;
- la mise en œuvre des mesures et des priorités inscrites dans le plan;
- l'évaluation et la présentation des résultats;
- la reprise de ce processus et l'adaptation du plan, au besoin.

Un bon plan stratégique doit :

- reposer sur une vision clairement définie qui prend racine dans les priorités de la collectivité;
- inclure une feuille de route comprenant des stratégies réalisables et des mesures à prendre en fonction des ressources disponibles, ainsi que la liste des forces et des faiblesses de la collectivité;
- obtenir l'appui de toutes les parties prenantes et intégrer leurs points de vue;
- inclure des données;
- situer la collectivité dans un contexte plus large.

Rapports sur les plans stratégiques et les objectifs

Un bon plan stratégique obtiendra plus facilement l'appui de toutes les parties prenantes et participera à la création d'un environnement favorable au développement économique à l'échelon local. À cette fin, il est recommandé de rendre ce plan accessible au public afin que les résidents soient tenus au courant de ce qui se passe et éviter la poursuite d'objectifs contradictoires.

Pour la même raison, il est également recommandé que les sociétés de développement communautaire rendent compte publiquement de leurs résultats et de l'atteinte des objectifs inscrits dans leur plan stratégique. La présentation régulière de rapports publics peut faciliter la mise en valeur des réussites et renforcer l'appui à l'essor économique. Elle permettra également la transmission d'informations sur les obstacles à éviter ou les stratégies vaines qu'il conviendra de remplacer par d'autres à l'avenir. Ces rapports peuvent également aider le public à comprendre l'objectif et les progrès de la société de développement communautaire, et ils favorisent la transparence de ses activités.

Les municipalités et les sociétés de développement communautaire doivent être aussi transparentes que possible avec le public au sujet des résultats financiers de ces sociétés et des progrès réalisés par ces dernières dans l'atteinte de leurs objectifs. Lorsqu'elles discutent du type de rapports qui est attendu de la part des sociétés et de la fréquence de ces rapports, les municipalités et les sociétés doivent également envisager d'établir un mécanisme pour déterminer si ces rapports contiennent des renseignements de nature délicate que la municipalité devrait garder confidentiels ou si, au contraire, il serait acceptable de publier ces documents.

Une municipalité peut demander que la société de développement communautaire lui présente des rapports trimestriels sur les progrès accomplis dans la réalisation des résultats que la société a définis dans son plan stratégique. La production de rapports trimestriels garantit la continuité de l'engagement et de la reddition des comptes entre la société et le conseil municipal. Grâce à ces rapports, le conseil pourra fournir activement une orientation pour s'assurer que le plan stratégique de la société demeure conforme à la vision qu'il a établie pour l'économie de la municipalité.

La présentation de rapports fréquents permet à la société de développement communautaire de rendre compte de l'atteinte des objectifs énoncés dans le plan stratégique. De plus, ces rapports lui permettent de réévaluer son plan et de le réadapter rapidement pour répondre, d'une part, aux besoins des entreprises et des membres de l'industrie qui ont à cœur les intérêts de la collectivité et, d'autre part, aux objectifs économiques de la municipalité.

Les plans stratégiques et les rapports annuels sont de bons documents à publier sur le site Web de la société de développement communautaire ou de la municipalité. L'information demeure ainsi facilement accessible au public s'il n'y a pas de raison impérieuse de la garder confidentielle. Les sociétés de développement communautaire peuvent également entreprendre des efforts de communication soutenus par l'entremise des médias sociaux,

d'événements et de publicités pour tenir les résidents au fait de leurs efforts tout au long de l'année.

Relation entre la municipalité et la société de développement communautaire

Une société de développement communautaire efficace est indépendante de la municipalité et jouit d'une importante autonomie. Elle peut ainsi dialoguer avec diverses parties prenantes, rechercher activement des possibilités économiques et établir ses propres procédures et structure organisationnelle pour stimuler l'essor économique.

Cependant, cette indépendance ne signifie pas que la société est entièrement autonome. Souvent, les municipalités sont responsables de nommer les membres de son conseil d'administration, et elles peuvent influencer ou contrôler l'orientation générale de la société en fonction de ces nominations.

Le concept d'indépendance ne signifie pas non plus que les sociétés de développement communautaire ne doivent pas rendre de comptes. Les municipalités et les sociétés doivent entretenir de bonnes relations de travail et harmoniser leurs objectifs ainsi que leurs actions. De plus, les sociétés de développement communautaire doivent fournir suffisamment d'informations pour que la municipalité soit à l'aise avec l'orientation choisie par la société et son rendement. Aussi, les municipalités pourront souhaiter avoir accès aux données concernant les finances et les résultats de la société afin de surveiller son rendement.

Conseil d'administration

Une société de développement communautaire relève d'un conseil d'administration qui prend des décisions et établit des politiques en son nom. Les administrateurs sont nommés conformément aux statuts constitutifs, aux politiques et aux règlements administratifs de la société. Il incombe souvent aux municipalités de nommer une partie ou la totalité de ces administrateurs.

Un conseil d'administration efficace doit être composé de membres provenant de différents horizons et aux perspectives diversifiées. Le conseil d'administration d'une société de développement communautaire rassemble souvent des dirigeants communautaires, des représentants d'organismes intéressés (p. ex. chambre de commerce) et des personnes ayant de l'expérience dans le domaine du développement économique.

Le conseil décide de la conduite des activités quotidiennes de la société et détermine qui sera responsable de l'atteinte des objectifs devant le conseil d'administration.

Propriété de la société de développement communautaire

Les sociétés de développement communautaire sont constituées en sociétés avec capital-actions en vertu de la Loi sur les corporations. D'ordinaire, une société de développement communautaire a pour seul actionnaire la municipalité où elle exerce ses activités (ou plusieurs municipalités si elle couvre une région géographique plus vaste). Même si la société n'a habituellement pas de lien de dépendance avec la municipalité, en cas des problèmes de gouvernance, le ou les actionnaires auront, à terme, un pouvoir important à son égard. Ils peuvent notamment modifier les règlements administratifs qui s'appliquent à elle et changer ses administrateurs conformément à la Loi sur les corporations.

En cas d'incertitude quant à l'identité des actionnaires d'une société de développement communautaire, une municipalité doit consulter ses propres dossiers ou ceux de la société. Si les dossiers sont incomplets, elle pourra se tourner vers l'Office des compagnies, où elle aura accès, moyennant des frais minimes, à de l'information et à divers documents concernant les sociétés du Manitoba. De plus amples renseignements au sujet de l'Office des compagnies sont disponibles à l'adresse www.companiesoffice.gov.mb.ca/index.fr.html.

Promotion de la transparence financière des sociétés de développement communautaire

Attentes et documentation concernant les rapports financiers des sociétés de développement communautaire

Le conseil municipal doit préciser clairement à la société ses attentes concernant les rapports à présenter sur les questions financières et d'autres enjeux.

Au minimum, la Loi sur les corporations exige que les sociétés de développement communautaire rendent compte de leur situation financière aux actionnaires chaque année. Elles doivent également rendre compte des résultats de leurs activités pour l'exercice précédent. Les municipalités ont besoin de cette information financière pour se préparer à l'audit de leurs états financiers. Selon les normes comptables du secteur public, les résultats financiers des organisations qui relèvent, à terme, de la municipalité (comme les sociétés de développement communautaire) doivent être consolidés dans les états financiers annuels audités de la municipalité.

Dans la Loi de 2018 sur la réduction du fardeau administratif et l'efficacité du gouvernement, le Manitoba a abrogé l'obligation qu'il imposait aux organisations telles que les sociétés de développement communautaire de faire auditer leurs états financiers si elles reçoivent des subventions ou des prêts de 5 000 \$ ou plus d'une municipalité et qu'elles ont un représentant nommé par le conseil municipal au sein de leur conseil d'administration. Toutefois, le vérificateur municipal peut encore s'attendre à ce que les renseignements financiers de la société soient audités en vue de leur consolidation dans les états financiers de la municipalité. Les municipalités doivent consulter leur vérificateur pour déterminer si un audit de la société devra être réalisé.

De plus, le conseil municipal souhaitera peut-être obtenir des rapports plus fréquents de la part de la société – au sujet de sa situation financière ou de ses résultats trimestriels, par exemple, ou sur les progrès que la société a réalisés dans l'atteinte des objectifs établis dans son plan stratégique. En particulier, le conseil pourra demander des rapports plus fréquents si un niveau de risque élevé est associé à la société. Voici quelques indicateurs de risque élevé :

- la société de développement communautaire est de grande taille, ou ses résultats sont susceptibles d'avoir une incidence notable sur les états financiers consolidés de la municipalité;
- la société reçoit un soutien financier important de la municipalité, c'est-à-dire supérieur à celui qui serait normalement accordé à d'autres organismes communautaires;
- la société participe activement à des projets de développement risqués, de grande envergure ou très en vue;

- le conseil d'administration de la société a récemment connu un taux de roulement important de ses membres ou d'autres problèmes de gouvernance.

D'ordinaire, la municipalité et la société devraient pouvoir établir la nature des rapports que le conseil municipal s'attend à recevoir dans le cadre d'une simple discussion informelle. Si cette approche officieuse ne fonctionne pas, la municipalité pourrait inclure des exigences précises en matière de rapports dans ses ententes de subventions. De même, les actionnaires pourraient modifier les règlements administratifs qui régissent la société, conformément à la Loi sur les corporations, afin de rendre la production de rapports réguliers obligatoires pour cette entité.

Améliorer la reddition des comptes – Rapports publics sur les sociétés de développement communautaire

Pour comprendre le fonctionnement de leur municipalité, ses résidents ont besoin de renseignements au sujet :

- des décisions du conseil municipal;
- des services et programmes offerts;
- de la façon dont la municipalité offre ces services et programmes;
- de la marche à suivre pour le public afin d'obtenir des réponses à ses questions.

Les sociétés de développement communautaire sont des entités juridiques distinctes de la municipalité. Cela signifie que la municipalité n'est pas tenue de communiquer de façon systématique les rapports financiers de ces sociétés en vertu de l'article 263 de la Loi sur les municipalités. De même, la municipalité devra examiner avec attention toute demande de renseignements qui lui sera présentée au sujet des finances d'une société de développement communautaire en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée. En effet, la municipalité devra s'assurer que les renseignements demandés ne font pas l'objet d'une exception obligatoire à la communication, en particulier si l'exception porte sur les intérêts commerciaux de tiers.

Autres ressources

D'autres ressources portant sur le développement économique sont disponibles en ligne. Voici quelques exemples de ressources (en anglais seulement) préparées par le gouvernement du Manitoba.

[Handbook – Community Economic Development for Municipal Councils](#)

[Handbook – Community Economic Development for Community Development Corporations](#)

[Community Development Corporation Manual for Northern Affairs Communities](#)

[Community Development Corporation \(CDC\) Manual](#)