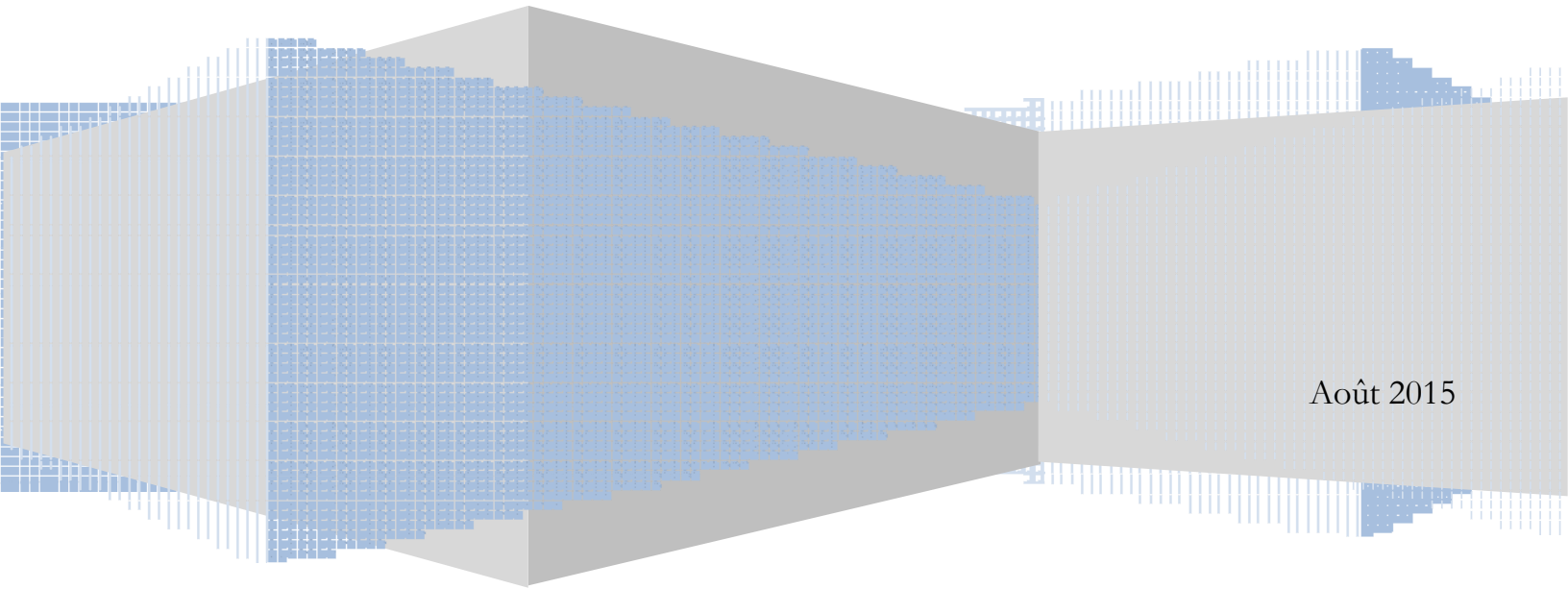


Proposition de structure de transition

Vers un modèle renouvelé de structure de développement économique

Préparée par : Centre local de développement Abitibi



Août 2015

Table des matières

MISE EN CONTEXTE	3
LE CLD AU SERVICE DE LA TRANSITION – PRÉAMBULE	4
ANALYSE DU RAPPORT INTÉRIMAIRE – QUESTIONNEMENTS	5
PROPOSITION DE STRUCTURE DE TRANSITION	7
IMPACTS DE FERMETURE	10
RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION	11
ANNEXE A – PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES 2016-2017-2018	12

Proposition de structure transitoire

Développement socio-économique

Mise en contexte

Depuis le dépôt de la Loi 28, une MRC n'a plus l'obligation de confier l'exercice de sa compétence en développement socio-économique à un CLD. Elle a désormais le choix de l'exercer elle-même ou de la confier, en tout ou en partie, à un organisme sans but lucratif (OSBL) de son choix. Elle peut également maintenir la délégation de cette compétence au CLD l'exerçant actuellement.

Comme les CLD sont des entités juridiques distinctes (OSBL) constitué en vertu des dispositions prévues à la partie III de la Loi sur les compagnies, la Loi 28 n'a pas, en elle-même, pour effet de les abolir. Il revient aux MRC de décider si elles continuent de les financer et de leur confier des mandats de développement socio-économiques.

Dans ces circonstances, la Municipalité régionale de comté doit, avant le 1er décembre 2015, signifier ses intentions au ministère et prendre position sur le modèle de développement socio-économique à mettre en place sur son territoire.

L'adoption de la Loi 28 consolide la responsabilité et l'imputabilité des élus municipaux en matière de développement économique territorial.

LE CLD AU SERVICE DE LA TRANSITION

Préambule :

Pour faire suite au dépôt de la Loi 28, la MRC d'Abitibi a entamé une démarche consultative afin d'identifier et de proposer, à la Table des conseillers de comté, un modèle de gouvernance efficace et efficient de développement local et régional (MRC) pour le territoire. Pour se faire, un comité directeur composé de la MRC d'Abitibi, de la Ville d'Amos, du CLD Abitibi, de la SADC Harricana, de la SADC Barraute-Senneterre-Quévillon, de la Chambre de commerce et d'industries du Centre-Abitibi et de la Corporation de développement communautaire a été formé.

Un questionnaire a été envoyé aux municipalités et aux partenaires du territoire et une enquête a été réalisée auprès d'autres MRC similaires afin de répertorier et d'étudier les différents modèles de développement socio-économique instaurés dans ces MRC.

De plus, le 6 juin dernier la population de la MRC d'Abitibi a été invitée à un forum citoyen dans le but de s'exprimer sur le modèle de développement socio-économique à déployer sur le territoire. L'objectif de ce forum était de connaître les attentes de la population, d'identifier les enjeux, les pièges à éviter et les facteurs de succès qui permettraient d'établir un modèle efficace et efficient, répondant aux besoins de la population.

À la suite de ces consultations, une partie du comité directeur a été mandaté pour rassembler les commentaires, rédiger un rapport intérimaire et présenter des propositions de structure. Le rapport intérimaire, incluant une proposition, a été déposé au comité directeur. Chacun des membres du comité directeur a été invité à prendre connaissance du rapport, à en faire l'analyse et à transmettre leurs commentaires et recommandations avant le 28 août 2015.

Le comité interne du CLD a d'abord analysé le rapport, a consulté son conseil d'administration et ses principaux partenaires afin de déposer une proposition de transition favorable à l'ensemble des acteurs de développement socio-économiques

Proposition de structure transitoire

Développement socio-économique

Analyse du rapport :

Le CLD, son comité interne et son conseil d'administration, ont procédé à l'analyse du rapport intérimaire déposé le 16 juillet 2015 au comité directeur.

Tout d'abord, il est important de préciser que le CLD considère le rapatriement de la compétence de développement socio-économique aux municipalités régionales de comté comme une prise en charge nécessaire au développement de son territoire. C'est aussi une occasion pour un organisme de développement socio-économique et une opportunité pour le territoire et ses acteurs de valider leurs mandats selon les enjeux priorités par le milieu.

La création d'une commission de développement socio-économique est fondamentale. En 2011, une démarche de forum économique animée par le CLD Abitibi et la SADC Harricana avait conclu à la nécessité de mettre sur pied un modèle semblable de commission dont le leadership devait être assumé par la MRC.

Les facteurs de succès, qui ont été ciblés dans le rapport pour le nouveau modèle de développement économique territorial, sont entièrement endossés par le CLD.

- ~ Être autonome dans ses opérations, mais tirer ses grandes orientations de la Table des conseillers de comté (sous la recommandation de la Commission de développement socio-économique territoriale);
- ~ Établir des processus d'attribution de fonds transparents et qui éliminent toute apparence de conflits d'intérêts;
- ~ Garantir la confidentialité des dossiers clients et assurer un pare-feu en dissociant le « politique » du « financement des entreprises »;
- ~ Favoriser la mise en commun de services (secrétariat, communications, analyse de dossiers, frais d'administration et de gestion, etc.) pour éliminer les dédoublements administratifs, le travail en silo, afin d'accroître l'efficacité et l'efficacités et assurer l'amélioration continue des services;
- ~ Accroître la synergie entre les organismes concernés et développer une meilleure concertation entre les acteurs impliqués;
- ~ Améliorer, raccourcir, simplifier et optimiser les processus de traitement des demandes de financement;
- ~ Développer une offre de services plus complète.

Proposition de structure transitoire

Développement socio-économique

Le CLD est d'avis que tous ces facteurs sont essentiels au succès d'une structure concertée de développement économique.

Questionnements :

Certains points du rapport intérimaire seraient toutefois à reconsidérer. Par exemple, la Commission de développement économique devrait relever directement de la Table des conseillers de comté et servir à orienter le développement socio-économique et le développement local et territorial. Le comité administratif de la MRC chapeauterait directement le volet rural.

Le modèle en projet laisse présager des problématiques au niveau de l'autonomie des décisions, des délais de traitement des demandes de financement et des apparences de conflit d'intérêts.

Il faut aussi se rappeler que le tourisme est un important levier de développement économique. Il est donc primordial de favoriser ce développement par l'accompagnement de ces promoteurs à l'intérieur d'une structure de développement économique.

De plus, afin d'assurer une meilleure synergie au niveau touristique, la MRC devrait s'assurer de regrouper la responsabilité de la promotion et de l'accueil touristique sous une même entité territoriale. Par contre, le CLD est conscient que ce dossier particulier ne peut être résolu à court terme et pourrait être étudié lors d'une étape subséquente.

Aussi, la création d'un département de développement local et territorial à la MRC est une option présentée dans le rapport intérimaire. Néanmoins, les partenaires du développement économique et les responsables du développement local et territorial devront trouver les moyens de travailler en collaboration afin de permettre une meilleure cohérence et synergie pour le développement du territoire.

À la lecture du rapport intérimaire, le CLD tient à préciser qu'il n'est pas en désaccord avec la majorité des propos énoncés et qu'il croit qu'il est la meilleure solution pour assurer la mise en application des grands fondements de cette proposition.

Si des correctifs et ajustements sont légitimes après 17 ans de pratique à l'intérieur du CLD Abitibi, sa disparition apparaît difficilement justifiable.

Proposition de structure transitoire

Développement socio-économique

**Note : Dans ce texte le terme CLD a été remplacé par structure de développement économique, car nous ne voulions pas présumer d'un statuquo sur le maintien de la dénomination sociale.*

Proposition de la structure transitoire

Le CLD Abitibi est d'avis que la modification de l'organisme actuelle serait le modèle le plus efficient et efficace à mettre en place à court et moyen terme.

La proposition du CLD consiste à poursuivre les activités de développement socio-économique à l'intérieur de la charte actuelle laissant le mandat du développement local et territorial à la MRC. Un comité de transition pourrait être mandaté afin d'élaborer un plan d'action pour la mise en place des étapes ultérieures nécessaires au bon fonctionnement de la structure de développement économique impliquant les analyses et les études appropriées pour mener à bien toutes ces étapes.

Une refonte de la gouvernance de l'organisme est à prévoir afin de répondre à l'essence de la Loi 28, soit l'imputabilité et la responsabilité des élus dans le développement économique de leur territoire. Plusieurs scénarios sont envisageables, que ce soit la diminution du nombre d'administrateurs, la modification de certains règlements généraux, le changement de la dénomination sociale, ou encore la participation et la représentativité citoyenne.

Modifier la structure actuelle afin de répondre aux attentes énoncées par les principaux acteurs du développement socio-économiques et des représentants de la société civile

Le conseil d'administration, ainsi renouvelé, pourrait répondre au besoin du ministère ainsi qu'aux attentes énoncées par les acteurs du développement et les représentants de la société civile lors du forum de juin dernier. Cela pourrait permettre de conserver l'autonomie de l'organisation afin de protéger la confidentialité des dossiers clients, les délais de traitement et les possibles conflits d'intérêts, grâce à son indépendance en tant que fournisseur impartial et apolitique de services pour les entrepreneurs. La création de ce type de gouvernance permettrait une autonomie en matière de gestion des opérations et de décisions d'investissement.

Proposition de structure transitoire

Développement socio-économique

- ✚ *Effectuer les analyses nécessaires afin de mettre en place une structure efficace et efficiente;*
- ✚ *Conserver l'autonomie de l'organisation afin de protéger la confidentialité des dossiers clients, les délais de traitement, et les possibles conflits d'intérêts.*

La structure de développement pourrait contribuer à la mise en place de la Commission de développement économique de la MRC d'Abitibi. Ce serait l'outil privilégié d'orientation des actions de la structure de développement selon les recommandations de la Table des conseillers de comté. Les recommandations provenant de la commission serviraient de fondement aux différents plans d'action des organismes impliqués dans le développement socio-économique sur le territoire. Un modèle de commission a déjà été réfléchi par le CLD en collaboration avec la SADC Harricana.

- ✚ *Collaborer à la mise en place de la Commission de développement socio-économique de la MRC d'Abitibi;*

L'une des prérogatives de cette proposition demeure la continuité des services offerts aux entrepreneurs du territoire et vise une transition rassembleuse. La structure de développement concentrerait ses énergies dans la gestion des fonds, le soutien et l'accompagnement aux entreprises, la sensibilisation à l'entrepreneuriat et le développement de projets économique dans les municipalités. Le développement local et territorial serait confié à la MRC. Il n'en demeure pas moins que l'organisme serait un partenaire important, collaborant à l'avancement du développement local.

- ✚ *Offrir des expertises répondant aux besoins des promoteurs;*
- ✚ *Assurer une continuité de service;*

Dès le départ, la structure devrait revoir le mode de fonctionnement de l'accompagnement des clients afin d'améliorer l'efficacité dans le processus. Tous les partenariats envisageables dans un continuum de services devront être étudiés et considérés afin d'éviter les doublons et améliorer le parcours du promoteur. La possibilité de réaménagement des locaux actuels en vue de partenariat, ainsi que la proximité avec la SADC sont des avantages à ne pas négliger. L'expérience client serait au centre des préoccupations de la structure.

*Partir un pas
d'avance!*

Proposition de structure transitoire

Développement socio-économique

Un plan de restructuration des ressources humaines et matérielles serait réalisé afin d'être cohérent avec les besoins de la clientèle et le financement disponible, en favorisant le partage des ressources humaines.

- *Sauver des coûts;*
- *Favoriser, par des ententes, la mise en commun de services et de ressources humaines et accroître la synergie entre les organisations sur le territoire;*

Tel qu'actuellement, c'est l'ensemble des municipalités de la MRC qui continuerait d'assurer une partie importante du financement des services de développement économique à même la quote-part (0.02\$/100\$) à laquelle s'ajouterait la subvention au développement économique du Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du Territoire (MAMOT). Après une évaluation préliminaire, la structure pourrait assurer le fonctionnement de ses opérations avec ce financement. Elle pourrait, à l'intérieur de son budget, supporter la transition vers le nouveau modèle de développement économique en finançant les démarches et études nécessaires aux ajustements envisagés.

Pour faire suite à la mise en place de la commission de développement socio-économique de la MRC d'Abitibi, les surplus pourraient ainsi servir à renforcer les recommandations de la commission en matière d'économie et voir même, si possible à la création d'un nouveau fonds d'investissement. Une mise à jour complète des fonds internes du CLD serait réalisée à partir de ces recommandations.

- *Sauvegarder les investissements faits depuis 15 ans et utiliser les réserves du CLD pour collaborer à la meilleure transition du modèle de structure économique.*

Voir en annexe les projets de budgets prévisionnels de 2016-2017 et 2018.

Proposition de structure transitoire

Développement socio-économique

Impacts de fermeture

Des impacts importants sont à prévoir advenant la décision des élus de ne plus financer le Centre local de développement Abitibi et de créer une nouvelle corporation de développement économique qui aurait l'entrepreneuriat et le développement économique comme mandat.

Il est important de prendre en considération les possibles pertes d'expertise, facteur identifié comme étant un gage de succès dans le rapport préliminaire. La perte de notoriété de l'organisation, la difficulté temporaire pour le promoteur à trouver l'aide nécessaire pour l'avancement de son projet sont d'autres facteurs non négligeables.

À ceci, il est nécessaire d'ajouter les impacts financiers très importants en cas de fermeture du CLD Abitibi qui pourrait se situer, en considérant les avis juridiques actuellement en cours et tous les coûts administratifs, entre trois et quatre cent mille dollars (300 000- 400 000 \$). Ceci peut inclure la gestion de la fermeture, les indemnités de départ, les baux, la liquidation des biens meubles et de la corporation, etc.

De plus, des coûts supplémentaires sont à prévoir pour la création de la nouvelle structure de développement autonome, entre autres pour la promotion et la publicité, la révision des politiques internes et de gestion, etc.

Il faut aussi présager d'une diminution de l'efficacité d'une nouvelle organisation en début de mandat. Il est nécessaire de se questionner sur qui mettra en place la nouvelle structure, comment sera financé sa création (études, affichage de postes, etc.), et combien de temps cela prendra. Est-ce que la nouvelle structure sera en opération dès janvier?

Conclusion
Un CLD renouvelé

Conclusion

Une structure renouvelée qui concentrerait ses énergies au soutien à l'entrepreneur, au développement de l'entrepreneuriat, à la gestion de fonds, et au soutien aux municipalités avec une équipe qualifiée, en partenariat avec les organismes du milieu dans une autonomie rassembleuse.

La structure proposée répondrait aux attentes et obligations en matière d'imputabilité des élus municipaux et au niveau de l'autonomie de la gestion des opérations et des décisions d'investissement dans le but de parer à d'éventuelles apparences de conflit d'intérêts.

Une opportunité de réaliser les changements nécessaires face aux défis des nouvelles réalités socio-économiques du territoire.

« C'est une proposition basée sur la confiance, la transparence et les partenariats! »
– Monsieur Jules Grondin, président du CLD Abitibi

Annexe A –
BUDGET de la structure provisoire 2016-2017-2018



CLD Abitibi
Budget prévisionnel 2016 à 2018

Revenus	2016	2017	2018	Notes
Revenus MRC Abitibi - Opérations du CLD	201 538 \$	201 538 \$	201 538 \$	
Quote-part M.R.C. d'Abitibi - Opérations	399 238 \$	407 223 \$	415 367 \$	Augmentation de 2 % / an
M.R.C. d'Abitibi - ADT - MAMOT	- \$	- \$	- \$	
Revenu STA	18 778 \$	19 154 \$	19 154 \$	10 clients/an et augmentation de 2 %/an 2016 et 2017
Revenus divers	7 000 \$	12 000 \$	15 000 \$	A partir de 2017 : début de facturation aux clients
Revenus de gestion fonds FQIS, Pacte rural, FT	- \$	- \$	- \$	Possibilité de récupération de la gestion du FT
Appropriation surplus cumulé d'opérations	112 342 \$	62 077 \$	- \$	
Total des Revenus	738 896 \$	701 992 \$	651 059 \$	
Dépenses				
Salaires et charges sociales (16 : 20 %, 17 : 20,5 %, 18 : 21 %)	567 646 \$	550 242 \$	473 201 \$	2016 : transfert ADT à MRC et fin de LE. 2017 : 2e phase de réduction de personnel. 2018 : consolidation
Déplacements, formations et assemblées	27 000 \$	28 500 \$	23 000 \$	Pour le personnel et le conseil d'administration
Frais de messagerie (internet, téléphone, poste)	7 500 \$	7 500 \$	6 000 \$	
Promotion et publicité	7 500 \$	8 000 \$	5 000 \$	
Honoraires professionnels	45 000 \$	25 000 \$	15 000 \$	Frais de base : comptable, notaire avocat, service paye et Equifax Frais de réorganisation : 30 000 \$ en 2016, 10 000 \$ en 2017
Animation, concertation et ententes	2 000 \$	2 500 \$	2 500 \$	
Amortissements corporels et incorporels	16 700 \$	18 500 \$	19 500 \$	
Loyer	38 400 \$	28 000 \$	29 000 \$	Refonte des besoins locatifs
Taxes d'affaires	1 600 \$	1 500 \$	1 000 \$	
Entretien des équipements	9 000 \$	10 000 \$	9 500 \$	
Réserve pour achats d'immobilisations	1 500 \$	6 500 \$	3 000 \$	
Autres dépenses	15 050 \$	15 750 \$	14 750 \$	
Total des Dépenses	738 896 \$	701 992 \$	601 451 \$	
Surplus ou perte de l'exercice	0 \$	0 \$	49 608 \$	2018 : dégageement des premiers surplus
Investissements possibles du CLD				
Cumul des Fonds d'aides encore disponibles	80 000 \$			