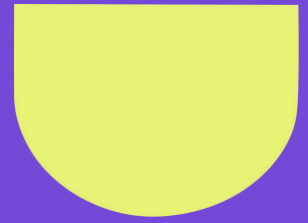
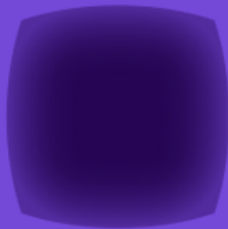


# ASSOCIATION DES SDC MTL



## CAHIER DE FORMATION GOUVERNANCE DES SDC

**Destiné aux membres  
des conseils d'administration des SDC**



**Publié en octobre 2024**

Avec le soutien financier de :

Montréal 

## À PROPOS DE L'ASSOCIATION DES SOCIÉTÉS DE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL DE MONTRÉAL

L'Association des sociétés de développement commercial de Montréal (ASDCM) a pour mission de représenter d'une voix commune les intérêts du réseau des SDC de Montréal afin de créer un environnement propice au développement commercial et à la prospérité durable des quartiers. Elle regroupe aujourd'hui 23 sociétés de développement commercial (SDC) et leurs 13 000 commerces et places d'affaires.



### ASSOCIATION DES SDC DE MONTRÉAL (ASDCM)

1012, avenue du Mont-Royal Est,  
Bureau 101  
Montréal (Québec) H2J 1X6

Tous droits réservés - ASDCM

## MOT DE L'ASDCM

À tous les membres des conseils d'administrations des SDC,

Je tiens à vous féliciter pour votre élection ou nomination en tant que membre du conseil d'administration de votre SDC.

En acceptant ce rôle, vous rejoignez un groupe de 200 administrateurs des sociétés de développement commercial de Montréal, tous engagés à consacrer une partie de leur temps à renforcer la vitalité commerciale de leur quartier ou de leur artère. Votre participation témoigne non seulement de votre dévouement à la croissance économique locale, mais aussi de votre volonté d'agir concrètement pour dynamiser et enrichir votre communauté.

Je souhaite que ce cahier de formation, ainsi que les capsules qui l'accompagnent, vous offrent un soutien concret dans l'exercice de vos fonctions.

Ces outils sont conçus pour vous accompagner et vous permettre de mesurer l'impact tangible de votre engagement. Que vous soyez commerçant, professionnel, représentant de votre arrondissement, d'un organisme de bienfaisance ou citoyen, votre expertise est essentielle pour guider les décisions dans l'intérêt des membres de votre SDC et pour renforcer la vitalité de votre quartier.

À vous toutes et tous, qui êtes des partenaires indispensables à la prise de décisions dans nos SDC, un grand merci de votre implication et bonne formation!



**Sébastien Ridoin,**  
Directeur général  
Association des SDC de Montréal (ASDCM)

# CONTENU DU CAHIER

<b>MOT DE L'ASDCM</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>1. FONCTIONNEMENT D'UNE SDC</b>	<b>5</b>
1.1. Règlements	5
1.2. Mission	5
1.3. Création	6
1.4. Financement	6
1.5. Partenariats publics et privés	7
<b>2. COMPOSITION DU CA</b>	<b>8</b>
<b>3. RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>8</b>
<b>4. RÔLE DE L'ADMINISTRATEUR</b>	<b>9</b>
<b>5. RÔLE DES OFFICIERS</b>	<b>10</b>
5.1. Présidence	10
5.2. Vice-présidence	10
5.3. Trésorier	11
5.4. Secrétaire	11
5.5. Comités	11
5.6. Direction générale	12
<b>6. LISTE DES POUVOIRS</b>	<b>13</b>
<b>7. CALENDRIER DES SUJETS TRAITÉS PENDANT UNE ANNÉE</b>	<b>14</b>
<b>8. DÉROULEMENT D'UNE RÉUNION</b>	<b>15</b>
<b>9. DOCUMENTS OFFICIELS DU CA</b>	<b>16</b>
<b>10. ENCADREMENTS LÉGAUX ET RESSOURCES</b>	<b>17</b>
10.1. Encadrements légaux	17
10.2. Outils complémentaires	17
10.3. Fournisseurs	17
10.4 Sources	17
<b>AIDE-MÉMOIRE : VOCABULAIRE</b>	<b>18</b>

## INTRODUCTION

Ce cahier fait partie de la formation conçue par l'Association des SDC de Montréal pour les membres du conseil d'administration des SDC.

Assurer une bonne gouvernance au sein de votre SDC est essentiel, car cela garantit une gestion transparente, éthique et efficace des ressources. Une gouvernance solide permet de prendre des décisions éclairées, de renforcer la confiance des partenaires, des collaborateurs et des membres, et d'assurer la pérennité de l'organisme. En somme, elle est la clé pour atteindre vos objectifs et maximiser l'impact de votre SDC sur votre territoire.

Ce document de référence vous offre un support initial pour atteindre vos objectifs. Il présente des concepts issus de la *Loi sur les cités et villes*, ainsi que des règlements municipaux, en plus de proposer des pratiques et modes de fonctionnement jugés efficaces.

Ce cahier contient :

- Un schéma de la composition du conseil d'administration de la SDC;
- Une description des rôles et responsabilités des membres et de la direction générale;
- Une liste des pouvoirs du conseil d'administration et de son rôle;
- Un calendrier suggérant la répartition des sujets à traiter tout au long de l'année;
- Un aide-mémoire sur le vocabulaire utilisé en CA.

Pour assurer le bon exercice des fonctions et pouvoirs du conseil d'administration, il est recommandé d'organiser une rencontre après la première assemblée générale de mars. Cet échange permettra aux membres de discuter du contenu du cahier de formation afin de parvenir à une compréhension partagée des rôles et des responsabilités.

Les outils développés par l'ASDCM pour se former à la gouvernance sont généraux et ne se substituent en aucun cas aux changements réglementaires provinciaux et municipaux ou aux règlements généraux des SDC, qui prévalent dans toutes les situations. Ces outils peuvent également être approfondis par des formations dispensées par des fournisseurs de services spécialisés. Des formations permettent d'acquérir des compétences avancées, d'échanger avec des experts sur les meilleures pratiques, de répondre à vos questions et d'actualiser vos connaissances.

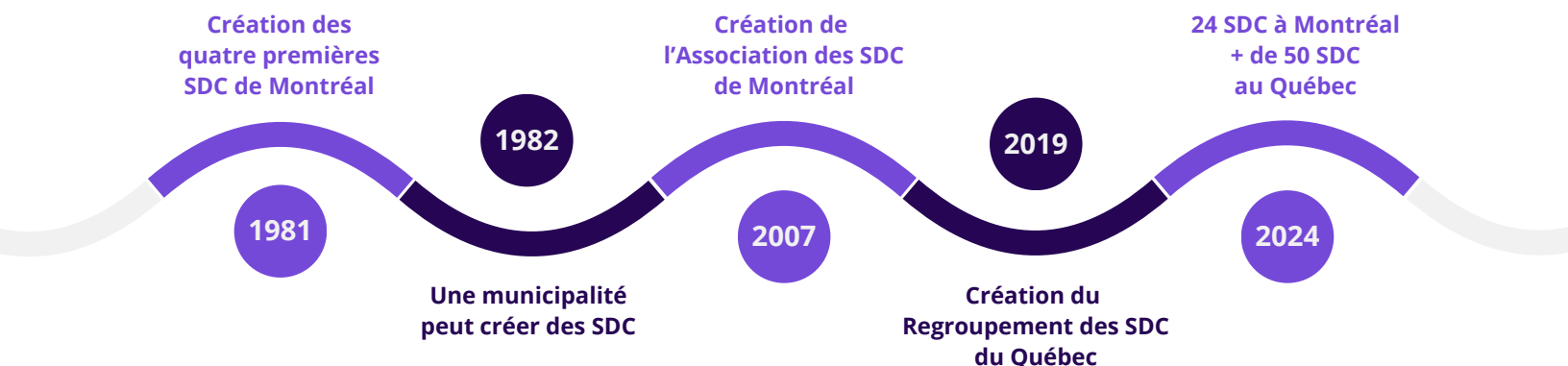
Nous vous encourageons à poursuivre vos efforts pour maintenir vos connaissances à jour en matière de gouvernance.

Bon conseil d'administration!



# 1. FONCTIONNEMENT D'UNE SDC

En 1980, la Ville de Montréal s'inspire des pratiques de l'Ontario pour instaurer, dès 1981, les quatre premières SDC : Saint-Hubert, Monk, Ontario Est et Masson. Deux ans plus tard, le gouvernement du Québec permet aux municipalités de créer des SDC. En 2007, l'Association des SDC de Montréal est mise sur pied. Le Regroupement des SDC du Québec, quant à lui, est créé en 2019. En 2024, le Québec compte 23 SDC à Montréal et environ 50 SDC dans l'ensemble de la province.



## 1.1. Règlements

Chaque SDC doit respecter des lois et des règlements parmi lesquels :

- La *Loi sur les cités et villes*;
- Les règlements municipaux, entre autres, sur les délimitations territoriales, la formation et le fonctionnement de la SDC, les modalités de cotisation, de perception ou encore sur les subventions disponibles;
- La *Loi sur les compagnies*;
- Ses propres règlements généraux.

## 1.2. Mission

Les SDC jouent un rôle essentiel dans le dynamisme économique du territoire, ainsi que dans son rayonnement et son attractivité. En tant qu'organismes à but non lucratif (OBNL), les SDC fédèrent les acteurs économiques d'un secteur défini, rassemblant commerçants, professionnels et entreprises de services. Leur mission : stimuler le développement commercial local, notamment dans les pôles d'affaires et les artères commerciales, en mettant en œuvre des projets porteurs innovants et durables et des initiatives culturelles ou événementielles qui valorisent la communauté d'affaire et les territoires qu'elles occupent.

Pour ce faire, les SDC peuvent :

- Favoriser les investissements (publics ou privés);
- Mettre en place des services communs pour les entreprises membres du territoire;
- Organiser des événements pour attirer des clients et faire rayonner l'artère ou le district;
- Améliorer ou renouveler les infrastructures, tel que du mobilier urbain ou encore des lumières hivernales;
- Favoriser le développement des activités économiques sur le territoire.

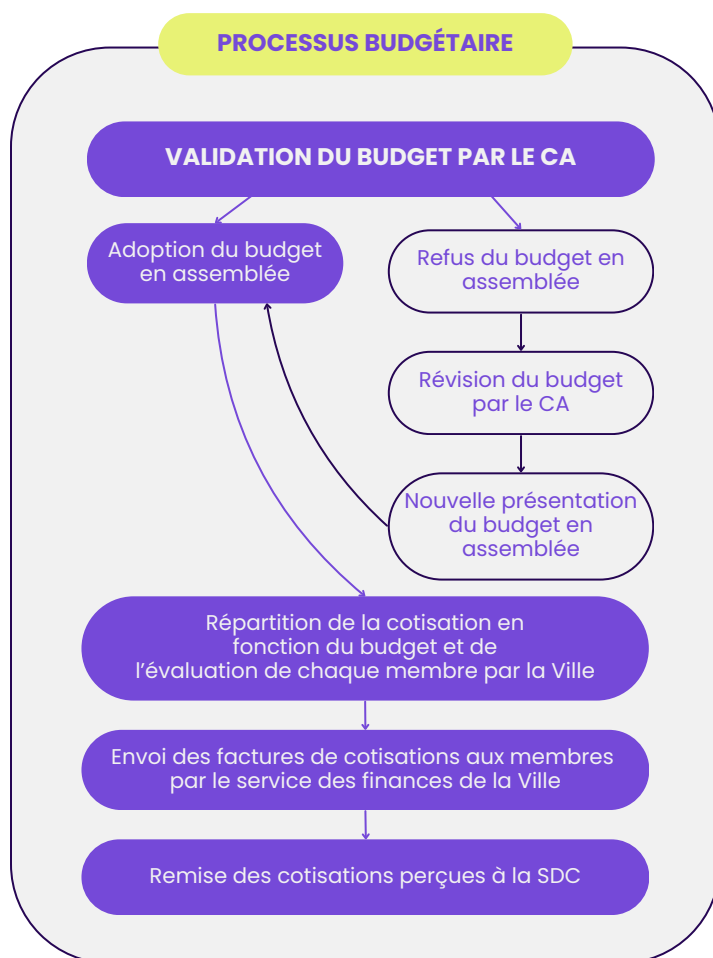
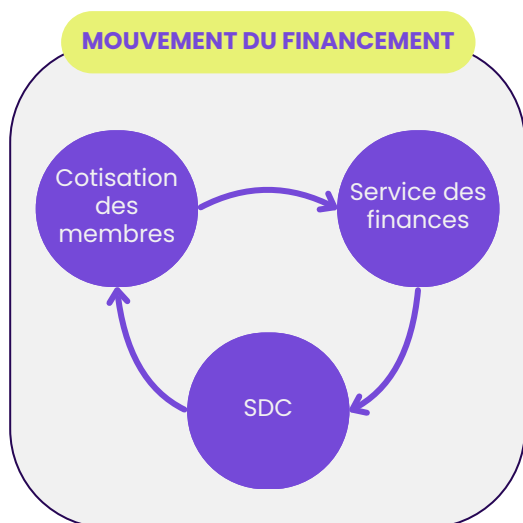
### 1.3. Création

La création d'une SDC est conditionnée par l'existence d'un besoin réel exprimé par les gens d'affaires du territoire, ainsi que par les préoccupations de la municipalité. Avant d'entamer le processus formel de mise en place d'une SDC, une phase de concertation approfondie entre les gens d'affaires et la municipalité doit être menée. Cette phase est cruciale, car la SDC doit être instaurée sur une base démocratique, nécessitant une majorité favorable à sa création.

### 1.4. Financement

Une SDC est financée **grâce à ses membres ayant une activité commerciale sur son territoire**. Les membres payent une cotisation obligatoire à la municipalité qui en retour la reverse à la SDC. C'est d'ailleurs la municipalité qui fixe le montant de la cotisation selon le budget de la SDC adopté en assemblée et le règlement municipal.

La SDC peut solliciter une subvention auprès de son arrondissement pour soutenir le fonctionnement de l'organisation.



## 1.5. Partenaires publics et privés

Le gouvernement du Québec et les conseils municipaux occupent des rôles qui ont des impacts sur les SDC. Si **le gouvernement du Québec joue un rôle indirect, les conseils municipaux agissent directement auprès des SDC.**

**Ainsi, le gouvernement du Québec joue un rôle législatif par le biais du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation.** Ce ministère est responsable de plusieurs textes de loi, notamment la *Loi sur les cités et villes*, le code municipal et la charte des Villes de Montréal, qui ont tous des sections en lien avec les SDC. Par le biais du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation et du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, **le gouvernement apporte son aide et son expertise aux municipalités, ainsi qu'aux gens d'affaires.**

Les conseils municipaux, pour leur part, interviennent directement dans le fonctionnement des SDC puisqu'**ils peuvent apporter une aide financière aux SDC par le biais de subventions et garantir le remboursement de leurs emprunts. Ils peuvent de plus fixer le taux de cotisation et ils approuvent le budget de la SDC.**

À Montréal, les cotisations des SDC totalisent plus de 15 millions de dollars, représentant une contribution privée significative au profit de la vitalité économique de nos artères commerciales et de nos quartiers. Cet investissement des entreprises offre l'opportunité de travailler au partenariat public-privé avec la Ville de Montréal et les arrondissements.



## 2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration (CA) est un groupe de personnes **chargé de la gestion des affaires de la SDC**. Ce groupe agit collectivement et chacun est considéré comme égal, c'est-ce qu'on appelle **la collégialité**.

Le CA est composé de neuf personnes, soit :

- **Six administrateurs élus** : Ils sont élus parmi les membres votants lors des assemblées générales annuelles. Trois administrateurs sont élus chaque année, et trois autres l'année suivante, pour un mandat de deux ans.
- **Deux administrateurs nommés** : Ces derniers peuvent provenir d'un milieu différent et apporter une expertise technique (légale, comptable, RH) ou une perspective complémentaire (citoyen, OBNL).
- **Un membre nommé** par la municipalité (élu ou fonctionnaire).

### À SAVOIR

Un observateur peut être invité à assister aux réunions du conseil d'administration, sans droit de vote, afin de suivre les discussions et mieux comprendre les enjeux de l'organisation. Son rôle est de fournir un point de vue externe et neutre, tout en favorisant la transparence et le partage d'informations.

## 3. RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le CA joue un rôle crucial au sein d'une organisation. **Son rôle principal est de représenter les intérêts des membres.**

Il doit :

- Déterminer les lignes directrices de la SDC en fixant des objectifs et les priorités, tout en tenant compte des contraintes budgétaires et du plan d'action;
- Assurer la gestion financière en validant les dépenses et l'attribution des ressources financières et humaines;
- Analyser l'efficacité des initiatives mises en œuvre, afin d'en mesurer l'impact et de proposer des ajustements si nécessaire;
- Nommer la direction générale.

La gestion efficace d'un CA repose sur la synergie de ses administrateurs. La diversité des profils, bien qu'étant un atout inestimable, peut parfois générer des défis. L'objectif est de favoriser un échange constructif des différentes idées, évitant tant la complaisance que l'opposition systématique. Gardez à l'esprit que **la qualité des décisions et le dynamisme du conseil dépendent directement de la cohésion de l'équipe et de sa capacité à exploiter positivement les différences individuelles.**

## 4. RÔLE DE L'ADMINISTRATEUR

En tant qu'administrateur au conseil, votre rôle est crucial et multidimensionnel. Votre mandat, d'une durée de deux ans, exige une participation active et personnelle aux activités de l'organisation. Gardez à l'esprit que vos décisions doivent être prises dans une **perspective globale**, en considérant l'impact de vos décisions sur l'ensemble des parties prenantes et que vous agissez toujours en collégialité. Par ailleurs, vous ne pouvez pas prendre d'engagement au nom de la SDC sans en avoir obtenu l'approbation explicite du conseil d'administration.

Plusieurs qualités sont nécessaires pour être un bon administrateur parmi lesquelles la **maturité**, le **sens critique** et votre disponibilité.

De plus, un bon administrateur doit :

- Être à l'écoute des autres;
- Être présent et ponctuel aux séances et y participer activement;
- Lire les documents préparatoires avant chaque réunion afin d'être prêt pour les échanges;
- Avertir le plus tôt possible la présidence en cas d'absence à une séance ou en cas de démission;
- S'assurer de bien comprendre les enjeux relatifs à une décision ou à un vote et poser des questions le cas échéant;
- S'exprimer clairement et de manière concise en évitant les sujets personnels;
- Connaître le fonctionnement du CA et ses règlements et respecter les processus décisionnels;
- Être conscient que toutes les décisions du conseil sont prises à majorité;
- Connaître le rôle et les responsabilités des officiers;
- Connaître les caractéristiques de la SDC, ses objectifs et son plan d'action;
- Déclarer tout conflit d'intérêt;
- Dans la mesure du possible, respecter les délais qui vous sont imposés;
- Être à l'aise avec les désaccords et les compromis;
- Respecter le droit de parole de chacun ainsi que leur vote et opinion;
- Apprécier la valeur de chaque personne et leurs différentes expertises et connaissances.

Vous ne pouvez pas engager la SDC sans avoir obtenu au préalable une résolution du conseil d'administration autorisant cet engagement spécifique ou valider une décision pouvant vous placer en conflit d'intérêts.

### À SAVOIR

Les administrateurs d'une SDC siègent à titre personnel et doivent agir dans l'intérêt collectif des membres, et non au nom de leur entreprise.



## 5. RÔLES DES OFFICIERS

### 5.1. Présidence

La présidence du CA joue un rôle central dans le fonctionnement général du conseil, des comités et des relations avec la direction générale.

#### Dans les conseils d'administration

- Préparer le déroulement des réunions;
- S'assurer que tous les membres reçoivent la documentation nécessaire;
- Procéder à l'ouverture de l'assemblée – en s'assurant que le quorum est atteint – et présider l'assemblée en respectant l'ordre du jour adopté;
- Diriger les débats de manière ordonnée;
- Gérer également la prise de parole et les votes;
- S'assurer que les discussions restent constructives;
- Présenter les propositions, appeler au vote, et en annoncer les résultats;
- Être prête à trancher en cas d'égalité (selon ce qui est défini dans les règlements généraux de la SDC);
- Assurer la gestion courante du conseil;
- Veiller à la bonne tenue des documents officiels, en s'assurant que toutes les décisions sont correctement notées dans les procès-verbaux, qu'elle signe;
- Assurer la liaison entre les membres et la direction générale entre les réunions.

#### Dans les comités de la SDC

- Participer à tous les comités (exécutif, gouvernance, finance, RH, stratégique,... ), s'il ya lieu;
- Présenter le bilan des rencontres des comités auprès du CA.

#### Auprès de la direction générale

- Faire la liaison entre les administrateurs et la direction générale;
- Établir une communication continue avec la direction générale de la SDC, afin de veiller au bon déroulement des projets;
- Accompagner – au besoin – la direction générale dans les représentations auprès des instances gouvernementales ou des partenaires;
- Maintenir des statistiques sur l'avancement des projets;
- Autoriser les dépenses de la SDC.

#### Auprès des membres

- Organiser – en collaboration avec la direction générale – des rencontres ponctuelles avec les membres pour évaluer leurs besoins.

### 5.2. Vice-présidence

La vice-présidence a pour mission d'aider la présidence dans l'exercice de ses fonctions et **d'assumer ses responsabilités lorsque celle-ci est absente**. Dans ce cas-là, la vice-présidence endosse pleinement le rôle de présidence du conseil, avec toutes les obligations et prérogatives qui y sont associées.

## 5.4. Trésorier

Le trésorier est responsable des tâches financières de l'organisation, notamment :

- Gérer les finances;
- Superviser l'élaboration et le suivi des budgets, tout en émettant des recommandations lorsque nécessaire ;
- Accompagner le processus d'audit financier et présenter les rapports correspondants.
- Participer à la prise de décisions financières;
- Assurer le contact avec l'institution bancaire;
- Vérifier la conformité des finances de l'organisation.

## 5.4. Secrétaire

Le secrétaire du CA est chargé des tâches administratives :

- Gérer les archives des documents de l'organisation (sceau, charte, registre des procès-verbaux, résolutions);
- Préparer et distribuer les avis de convocation et fournir aux membres les informations requises dans les délais impartis;
- Aider à la rédaction de l'ordre du jour;
- Noter toutes les informations pertinentes lors des assemblées;
- Rédiger les procès-verbaux et s'assurer de leur conformité (par exemple qu'ils soient dûment signés).

## 5.5. Comités

Les comités ont pour mission de se pencher sur des dossiers spécifiques afin de formuler des recommandations au conseil d'administration. Composés d'une petite équipe et axés sur un sujet précis, ils permettent de travailler de manière plus efficace. Leur mandat est de **traiter un dossier particulier et de soumettre des propositions au conseil**. Chaque comité doit désigner un responsable, et ses membres peuvent inclure des personnes qui ne font pas partie des administrateurs. Les comités peuvent inclure des personnes de l'extérieur, pour aller chercher une compétence pertinente en lien avec le dossier. Ils peuvent aussi servir à assurer une surveillance de certains aspects de l'organisation. Voici des exemples de comité pouvant être créé :

<b>Comité exécutif</b>	Composé d'au moins trois administrateurs officiers de la SDC, ce comité se réunit généralement entre les rencontres du conseil d'administration. Il apporte son expertise à la direction générale sur des questions relatives aux affaires courantes et opérationnelles de la SDC. Il peut également intervenir pour des décisions urgentes.
<b>Comité stratégique</b>	Ce comité est chargé d'analyser les orientations à long terme de l'organisation et de proposer des recommandations pour guider son développement. Il joue un rôle clé dans l'élaboration de la vision stratégique et l'anticipation des enjeux futurs.
<b>Comité finance</b>	Ce comité est chargé de superviser la gestion financière de l'organisation, y compris la préparation des budgets, le suivi des états financiers et la gestion des risques financiers. Il veille à la santé financière et à la conformité des pratiques comptables.
<b>Comité gouvernance</b>	Ce comité veille à la bonne gestion des pratiques de gouvernance, incluant la composition du CA, l'évaluation de ses performances et la conformité aux règlements. Il s'assure que les principes éthiques et les meilleures pratiques de gouvernance sont respectés.
<b>Comité RH</b>	Ce comité est responsable de superviser les politiques et stratégies liées à la gestion du personnel, incluant la rémunération, le développement des talents et les conditions de travail. Il veille à l'alignement des pratiques RH avec les objectifs de l'organisation.
<b>Comité communication</b>	Ce comité est chargé de soutenir les stratégies de communication interne et externe de l'organisation, en veillant à la cohérence des messages, à la gestion de la réputation et à l'engagement des parties prenantes.

## 5.6. Direction générale

La direction générale assure la gestion quotidienne de l'organisation et apporte son expertise au conseil d'administration, notamment :

- Assister aux séances du CA (sans droit de vote);
- Travailler en tandem avec la présidence;
- Soutenir les administrateurs dans leur rôle;
- Soutenir la présidence dans son rôle lors des assemblées (elle notifie la présidence de tout enjeu pertinent);
- Respecter le temps de parole de chacun;
- S'assurer que tous les administrateurs ont en main les informations requises lors des prises de décisions;
- Veiller à ce que les administrateurs signent une déclaration de conflit d'intérêt le cas échéant;
- Épauler le CA dans l'exercice de ses fonctions;
- Élaborer les propositions à lui présenter;
- S'assurer que tous ont eu accès aux informations nécessaires avant toute prise de décision;
- Intervenir pour recentrer les échanges au besoin et s'assurer que l'ordre du jour est dûment suivi;
- S'assurer de la tenue des procès-verbaux et les signer avec la présidence;
- Élaborer le budget de la SDC, en assurer la gestion et en rendre compte tant au conseil qu'aux membres;
- Faire parvenir aux membres de la SDC toute communication que le conseil souhaite leur communiquer;
- S'assurer que les décisions du conseil soient appliquées;
- Dresser le plan d'action de la SDC et superviser son déploiement à travers la gestion quotidienne de l'organisation.

### RÉPARTITION DES RÔLES DU CA ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

	CONSEIL D'ADMINISTRATION	DIRECTION GÉNÉRALE
MANDAT	Stratégie globale.	Stratégie opérationnelle. Met en application les décisions du conseil d'administration et lui fournit l'information appropriée.
ORIENTATION	Établit les orientations et les politiques.	-
PLANIFICATION	Détermine les objectifs, les priorités et les stratégies de développement.	Prépare et recommande des moyens pour atteindre les objectifs et pour réaliser les stratégies de développement.
ORGANISATION	-	Effectue la coordination du plan d'action et exécute les mandats confiés par le conseil d'administration.
DIRECTION	Nomme et dirige le ou la responsable de la direction générale.	Coordonne et dirige le personnel et les activités de gestion.
CONTRÔLE	Reçoit et accepte les comptes rendus d'activités. Évalue le ou la responsable de la direction générale et les actions posées.	Évalue les résultats, les moyens et le personnel.

## 6. LISTE DES POUVOIRS DU CONSEIL

	RÔLE DU CA	RÔLE DU DG	MOMENT PROPOSÉ	
POUVOIRS GÉNÉRAUX	Plan d'action / Planification stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse la situation de l'organisation et favorise la participation de toutes les parties prenantes intéressées au développement de la SDC.</li> <li>Adopte le plan d'action ou le plan stratégique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procède à l'analyse de la situation de l'organisation.</li> <li>Assure la réalisation et l'évaluation périodique du plan d'action ou de la planification stratégique.</li> </ul>	Plan d'action : Chaque année  Planification stratégique : Aux trois / quatre ans
	Politiques internes : <ul style="list-style-type: none"> <li>Délégation de pouvoir,</li> <li>Gestion contractuelle,</li> <li>Confidentialité,</li> <li>Harcèlement sexuel,</li> <li>Conflits d'intérêts,</li> <li>Sécurité dans les locaux,</li> <li>Utilisation des technologies de l'information de l'organisation,</li> <li>Propriété intellectuelle (à qui appartient le travail effectué par les employés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veille à ce que les politiques soient rédigées de manière claire et actualisée, s'il y a lieu.</li> <li>Adopte les politiques.</li> <li>Veille à ce que les politiques soient distribuées aux administrateurs et aux employés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordonne l'élaboration, la révision et l'actualisation des politiques, la soumet pour adoption et veille à sa mise en œuvre.</li> </ul>	En tout temps
	Comités du CA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peut constituer des comités permanents ou ad-hoc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assiste le conseil d'administration.</li> </ul>	En tout temps
	Rapport annuel contenant un bilan des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prépare.</li> </ul>	Une fois par an
POUVOIRS FINANCIERS	Budget annuel de la SDC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approuve.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prépare et soumet le budget.</li> <li>Assure l'administration.</li> <li>Rend compte au conseil.</li> </ul>	Adoption : Une fois par an  Suivi : En tout temps
	États financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordonne la réalisation des États financiers.</li> </ul>	Une fois par an
	Signature des ententes et des contrats - Selon la politique de délégation de pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assure la bonne gestion des signatures d'entente et de contrat.</li> <li>Approuve par résolution.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assure l'administration.</li> <li>Rend compte au conseil.</li> </ul>	En tout temps
POUVOIRS DE CONSULTATION	Divers besoins de L'organisation en biens et services, ainsi que les besoins liés aux locaux et immeubles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peut être consulté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consulte le conseil.</li> </ul>	En tout temps
	Consultations sur des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peut être consulté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assiste le conseil.</li> </ul>	En tout temps

## 7. CALENDRIER POTENTIEL D'UNE ANNÉE AU SEIN DE LA SDC

	INTERNE À LA SDC	EXTERNE À LA SDC
JANVIER	<ul style="list-style-type: none"> <li>Début de l'année financière;</li> <li>Lancement de l'audit comptable de la SDC (états financiers).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envoi des factures de cotisation aux membres de la SDC par le Service des finances de la Ville.</li> </ul>
FÉVRIER	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Conseil d'administration - 1 :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation des membres du CA et des postes à combler;</li> <li>Adoption de l'audit des États financiers.</li> </ul> </li> </ul>	
MARS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assemblée générale annuelle de la SDC : <ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation des états financiers vérifiés;</li> <li>Élection de 3 administrateurs;</li> <li>Adoption de la firme d'audit pour l'année suivante;</li> <li>Adoption des modifications aux règlements généraux, s'il y a lieu;</li> <li>Rapport annuel de l'année précédente.</li> </ul> </li> <li>Envoi des des modifications aux règlements généraux à l'arrondissement, s'il y a lieu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validation des règlements généraux par l'arrondissement.</li> <li>Premier versement des cotisations annuelles à la SDC par le Service des finances de la Ville.</li> <li>Rentrée parlementaire - Budget Québec.</li> </ul>
AVRIL	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Conseil d'administration - 2 :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Élection des officiers et confirmation des membres nommés.</li> </ul> </li> <li>Formation obligatoire en gouvernance des nouveaux membres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assemblée générale de l'Association des SDC de Montréal et du Regroupement des SDC du Québec.</li> </ul>
MAI		<ul style="list-style-type: none"> <li>Envoi du rappel d'échéance des cotisations aux membres par le Service des finances de la Ville.</li> </ul>
JUIN		<ul style="list-style-type: none"> <li>Deuxième versement des cotisations annuelles à la SDC par le Service des finances de la Ville.</li> </ul>
JUILLET		
AOÛT	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Conseil d'administration - 3 :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Validation du budget de la SDC pour l'année suivante.</li> </ul> </li> </ul>	
SEPTEMBRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assemblée de budget de la SDC : <ul style="list-style-type: none"> <li>Adoption du budget de l'année suivante</li> </ul> </li> <li>Envoi des copies des procès verbaux au Service des finances (incluant les paramètres et budgets adoptés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentrée parlementaire – Québec.</li> <li>Congrès de l'International Downtown Association.</li> </ul>
OCTOBRE		
NOVEMBRE		<ul style="list-style-type: none"> <li>Congrès Axe Montréal de l'ASDCM</li> </ul>
DÉCEMBRE	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Conseil d'administration - 4 :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Validation des derniers projets potentiels;</li> <li>Validation du calendrier des instances de l'année suivante.</li> </ul> </li> </ul>	

\*Exigence obligatoire du Programme de soutien aux SDC de la Ville de Montréal.

## 8. DÉROULEMENT D'UNE RÉUNION

Les assemblées nécessitent l'envoi en amont d'un avis de convocation et de l'ordre du jour. Lors de l'assemblée, il doit y avoir un quorum, tel que prévu dans vos règlements généraux. Il est possible de faire usage du téléphone ou d'une plateforme de visioconférence pour assister à l'assemblée à moins d'indication contraire.

Les documents servant à la prise de décision devraient être transmis en tout temps avant les séances, et non lors de l'ouverture, de sorte que tous les membres du CA aient bénéficié d'un temps raisonnable pour en prendre connaissance.

Lors d'une réunion du conseil, il est important d'éviter la confusion des échanges. Voici quelques rappels à la bonne tenue d'un conseil :

- **Une seule personne s'exprime à la fois, à propos d'une seule proposition.** Tout administrateur doit avoir la possibilité de s'exprimer librement sur chaque proposition et doit respecter l'égalité des autres;
- Malgré leur droit de parole individuel, **les décisions d'un CA sont toujours prises à la majorité ou à l'unanimité;**
- L'horaire de l'assemblée doit être respecté.

Tout administrateur possède des droits, parmi lesquels celui :

- d'évaluer la fiabilité et la factualité des informations,
- de valider, de modifier ou de refuser des suggestions ou propositions,
- de demander s'il a lieu des informations ou études complémentaires ou encore le report d'une décision.



## 9. DOCUMENTS OFFICIELS DU CA

### Avis de convocation

L'avis de convocation est le document envoyé aux membres conviés à une assemblée. L'avis de convocation devrait inclure l'ordre du jour et les sujets abordés. L'avis doit être signé par le secrétaire ou la personne organisant l'assemblée.

### Ordre du jour

C'est la liste des sujets qui seront discutés lors d'une réunion ou d'une assemblée. Il doit être envoyé aux membres avant la réunion pour qu'ils puissent bien se préparer.

### Résolutions

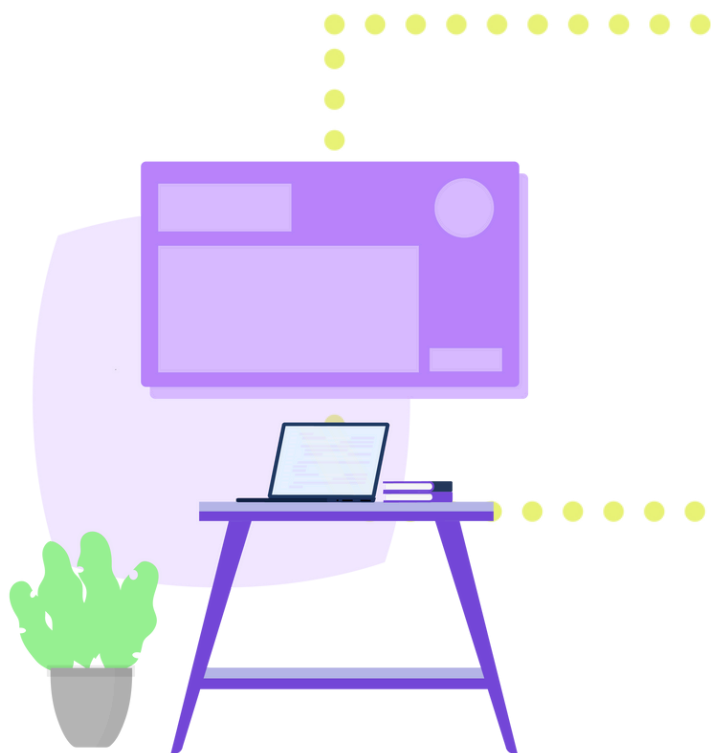
Une résolution du conseil d'administration est une décision officielle prise lors d'une réunion du conseil, énonçant une action, une politique ou une directive spécifique que l'organisation s'engage à suivre, et qui est consignée dans les procès-verbaux pour une exécution ultérieure.

### Procès verbaux

Un procès-verbal est le compte-rendu officiel écrit qui résume les discussions, décisions et actions prises lors d'une séance du conseil servant de référence pour les participants et les tiers concernés.

### Rapport de la direction générale

C'est un document qui résume aussi les activités, les réalisations et les défis de l'organisation depuis la dernière réunion du conseil.



## 10. ENCADREMENTS LÉGAUX ET RESSOURCES

### 10.1. Encadrements légaux

Loi sur les cités et villes :

<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-19/20030101>

Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec

<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-11.4?&cible=>

Loi sur la fiscalité municipale

[https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/f-2.1?langCont=en#se:14\\_1](https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/f-2.1?langCont=en#se:14_1)

### 10.2. Outils complémentaires

Pour découvrir tous les apports de cette formation et les autres outils développés par l'ASDCM (fiches thématiques, capsules vidéos et balados), visitez nos plateformes en ligne.

#### À retrouver en ligne :

- Formation complète sur notre site web
- Formation en vidéo (liste de lecture YouTube)
- Formation en balado (Spotify)



### 10.3. Fournisseurs

Conformément aux exigences du Programme de soutien aux SDC, nous vous encourageons à participer à des formations en gouvernance par des firmes spécialisées pour les administrateurs et administratrices de vos conseils d'administration.

# AIDE-MÉMOIRE : VOCABULAIRE

## Adopter

« Adopter » implique que le conseil d'administration a une maîtrise totale sur le contenu d'un document, d'une proposition ou d'un projet présenté. Il a la capacité de le modifier, en tout ou en partie, de l'amender (ce qui signifie proposer des changements qui doivent être votés afin de corriger, améliorer, compléter ou annuler une partie du document, projet ou proposition) ou de l'accepter tel quel (adoption à la majorité ou à l'unanimité). En adoptant un document, le conseil dispose donc d'une autonomie et d'une liberté complètes concernant le contenu et l'impact de ce qu'il approuve. Il est crucial qu'il évalue soigneusement les avantages et les inconvénients de sa décision, toujours dans l'intérêt des membres.

## Approuver

« Approuver » signifie donner son accord. Le conseil d'administration peut approuver (à la majorité ou à l'unanimité) ou refuser une proposition telle quelle. Il ne peut pas modifier lui-même le contenu de la proposition. Cela empêche la mise en place ou l'application d'une proposition.

## Cotisations

La taxe d'affaires spéciale payée par chacun des membres et établie d'après les règles régissant le calcul des cotisations des membres. Les membres, qui s'acquittent de leur cotisation, ont le droit de participer et de voter lors des assemblées, avec une limite d'un seul droit de vote par établissement, et siéger sur le conseil d'administration.

## Majorité

Le vote à la majorité sur un conseil d'administration signifie qu'une proposition ou une décision est approuvée si plus de la moitié des membres présents votent en sa faveur. Cela permet à la décision d'être adoptée même si certains membres du conseil votent contre.

## Membre de la SDC

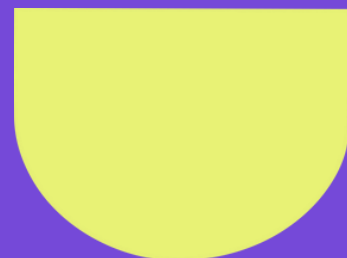
Tous les contribuables qui tiennent un établissement commercial dans le district ou l'artère de la société de développement commercial sont automatiquement membres d'une SDC et doivent payer une cotisation obligatoire. Les membres peuvent convoquer une assemblée sur demande, siéger au conseil d'administration de leur SDC, participer aux assemblées afin de se prononcer sur divers aspects de l'organisation dont le budget, bénéficier des services de leur SDC, et ont aussi le droit de voter sa dissolution.

## Résolution

Une résolution du conseil d'administration est une décision officielle prise lors d'une réunion du conseil ou par courriel, énonçant une action, une politique ou une directive spécifique que l'organisation s'engage à suivre, et qui est consignée dans les procès-verbaux pour une exécution ultérieure. Ces résolutions peuvent être adoptées dans le cadre de signature d'entente avec des partenaires ou d'octroi de contrat à un fournisseur. Certains partenaires financiers peuvent exiger une résolution du conseil d'administration. Dans ce cas, un extrait du procès-verbal concernant ladite résolution et signé par le président ou la présidente du conseil afin d'être envoyé au partenaire.

## Unanimité

Le vote à l'unanimité sur un conseil d'administration signifie que chaque membre présent a voté en faveur d'une proposition ou d'une décision spécifique, ce qui entraîne un accord unanime de tous les membres présents. Cela indique un consensus complet parmi les membres du conseil sur la question soumise au vote.



# CAHIER DE FORMATION GOUVERNANCE DES SDC

Destiné aux membres  
des conseils d'administration des SDC



**asdc.com**

@asdc @asdcmtl



Avec le soutien financier de : **Montréal** 

## Sources

- **Gouvernement du Québec** (2024). *Formation obligatoire pour les membres des conseils d'établissement* : <https://www.quebec.ca/education/prescolaire-primaire-et-secondaire/gouvernance-scolaire/conseil-etablissement/formation-obligatoire>
- Direction générale des communications et des services à la clientèle, Gouvernement du Québec. (2009). *Administrateur de Société de développement commercial* : [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/etudes\\_statistiques/secteur\\_commercial/administrateur\\_devcommercial.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/etudes_statistiques/secteur_commercial/administrateur_devcommercial.pdf)