



Politique n° C-2023-0508 sur l'encadrement de la gouvernance des corporations mandataires

TABLE DES MATIÈRES

1. PRÉAMBULE.....	3
2. DÉFINITIONS.....	3
3. OBJECTIFS.....	4
4. LEVIERS D'ENCADREMENT	4
5. DEVOIRS ET RESPONSABILITÉS	4
5.1 Gouvernance	5
5.1.1 Responsabilités et pouvoirs.....	5
5.1.2 Rôle de l'assemblée générale annuelle	5
5.1.3 Rôle du conseil d'administration.....	5
5.1.4 Composition du conseil d'administration.....	6
5.1.5 Nomination des administratrices et administrateurs.....	6
5.1.6 Mandat.....	7
5.1.7 Réunions	7
5.1.8 Code d'éthique et de déontologie	7
5.1.9 Politiques de gestion	8
5.1.10 Planification stratégique	8
5.1.11 Comités statutaires	8
5.1.12 Évaluation de la gouvernance.....	9
5.1.13 Formation des membres du conseil d'administration.....	9
5.1.14 Accueil des nouvelles administratrices et nouveaux administrateurs.....	9
5.1.15 Encadrement de la Direction générale et des ressources humaines.....	10
5.1.16 Dissolution.....	10
5.2. Reddition de comptes	10
5.2.1 Rapport annuel d'activités et de gestion	10
5.2.2 Dépôt statutaire au conseil municipal.....	10
5.2.3 Diffusion de l'information.....	11
5.2.4 Protocole des engagements et convention financière et budgétaire	11
5.2.4.1 Protocole des engagements.....	11
5.2.4.2 Convention financière et budgétaire.....	12
5.2.4.3 Activités autonomes.....	12
5.2.5 Lettre de mandat	12
5.3 Accompagnement de la Ville.....	12
6. CONCLUSION.....	13
7. ENTRÉE EN VIGUEUR.....	13

1. PRÉAMBULE

Depuis plusieurs années, la Ville de Trois-Rivières confie à des corporations mandataires des mandats relatifs à la gestion des services dans des domaines tels que le développement économique, l'animation des lieux publics, l'animation et l'exploitation de lieux culturels, l'exploitation d'un parc récréotouristique, le développement durable et le transport collectif.

La Ville identifie ces corporations comme des mandataires chargées d'une mission de service public et entretient avec elles des liens de nature administrative, financière et politique. Il lui appartient de leur communiquer clairement ses attentes au sujet de leur gouvernance, de leur reddition de comptes et de leur imputabilité.

La Ville désire mettre sur pied une démarche d'amélioration de la gouvernance et des mécanismes de reddition de comptes des corporations mandataires auxquelles elle octroie un financement et pour lesquelles elle est imputable devant la population trifluvienne. À cet effet, un mandat d'accompagnement a été confié à l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) afin de conseiller la Ville dans la rédaction de cette politique.

2. DÉFINITIONS

« Administratrice ou administrateur indépendant »

L'administratrice ou l'administrateur indépendant est une ou un membre du conseil d'administration qui n'est pas et ne prévoit pas être placé dans une situation qui peut l'inciter à rendre une décision ou faire une intervention dans son intérêt personnel ou professionnel, de façon réelle, potentielle ou apparente, plutôt que dans celui de la corporation mandataire pour laquelle elle ou il siège au conseil d'administration.

« Convention financière et budgétaire »

La convention financière et budgétaire est un document définissant annuellement les orientations financières et budgétaires de la Ville envers la corporation mandataire.

« Corporation mandataire »

Une corporation autonome légalement constituée reconnue comme une mandataire de la Ville à laquelle elle a délégué un mandat de service public.

« Lettre de mandat »

Une lettre de mandat est un document annuel signé par la mairesse ou le maire et adressé à la présidente ou au président du conseil d'administration des corporations mandataires qui rappelle les orientations et les priorités de la Ville ainsi que les attentes à son égard, compte tenu des enjeux qui l'interpellent.

« Protocole des engagements »

Le protocole des engagements est un document de longue portée et pluriannuel. Il reconnaît la corporation comme une corporation mandataire de la Ville, visée et assujettie à la présente politique.

3. OBJECTIFS

La Ville exerce son leadership afin d'amener ses corporations mandataires à adhérer à une vision novatrice, proactive et moderne d'une saine gestion de gouvernance.

Elle oriente leur gouvernance sur la base de valeurs telles que l'efficacité, l'intégrité, l'imputabilité, la transparence et la collaboration.

Par cette politique, la Ville :

- Rappelle que le financement consenti à ses corporations mandataires s'inscrit dans un contexte de gestion de fonds publics, ce qui amène des exigences, entre autres au niveau de la transparence, de la communication de ses attentes, du partage des documents publics et de la reddition de comptes.
- Favorise la compréhension et la coopération entre la corporation mandataire et la Ville, y compris l'administration municipale et ses directions municipales.
- Soutient ses corporations mandataires dans la mise en place d'un cadre de gouvernance visant de bonnes pratiques.

4. LEVIERS D'ENCADREMENT

La présente politique s'articule à l'aide de quatre leviers d'encadrement qui correspondent aux outils dont la Ville dispose :

- Les exigences de ladite politique;
- La lettre de mandat;
- Les protocoles des engagements et conventions financières;
- L'accompagnement des services de la Ville par les directions municipales.

5. DEVOIRS ET RESPONSABILITÉS

Lorsque la Ville reconnaît et finance une corporation mandataire, elle la considère dès lors comme un partenaire contribuant à la mise en œuvre de ses orientations, de ses politiques, de ses règlements, de ses programmes et, selon le cas, à la gestion d'une installation ou d'un équipement public. Et à ce titre, cette corporation mandataire doit être clairement perçue et identifiée comme imputable envers la Ville et ses citoyennes et citoyens.

La Ville a le devoir de définir et d'actualiser les mandats qu'elle leur confie, tout comme de préciser la reddition de comptes qu'elle exigera, et ce, dans le meilleur intérêt des Trifluviennes et Trifluviens.

5.1 Gouvernance

5.1.1 Responsabilités et pouvoirs

Les règlements généraux de la corporation mandataire doivent prévoir une description claire et documentée des responsabilités et pouvoirs du conseil d'administration, du comité exécutif, le cas échéant, des administratrices et administrateurs, de la présidente ou du président du conseil d'administration, de la Direction générale et des comités du conseil d'administration.

5.1.2 Rôle de l'assemblée générale annuelle

L'assemblée générale annuelle des membres d'une corporation mandataire ainsi que la rédaction des procès-verbaux doivent être traitées avec rigueur. Selon les règlements généraux, l'assemblée générale annuelle permet de procéder à l'élection de ses administratrices et administrateurs en bonne et due forme ou de confirmer le renouvellement de leur mandat. Les procès-verbaux de ces rencontres doivent faire état du respect des obligations de l'assemblée générale annuelle ainsi que des décisions qui y sont prises, le cas échéant.

5.1.3 Rôle du conseil d'administration

Le conseil d'administration joue un rôle important dans le pilotage stratégique de la corporation mandataire et dans la surveillance de sa gestion. Ses principales fonctions et devoirs envers la Ville sont :

- Établir une vision appuyée sur les orientations de la Ville, élaborer la planification stratégique conformément à la Vision 2030 et à la Politique de développement durable de la Ville et s'assurer de sa réalisation et de sa mise à jour;
- Encadrer et superviser la conduite des affaires de la corporation mandataire;
- Se doter de politiques ainsi que de pratiques de gouvernance efficaces, efficientes et transparentes;
- Assurer le suivi de ses décisions et répondre des résultats;
- Adopter, approuver et tenir à jour ses règlements généraux ou de régie interne;
- Adopter un code d'éthique et de déontologie et veiller à son application;
- Définir le profil des compétences et de l'expérience requises pour la nomination de ses administratrices et administrateurs;
- Superviser la préparation et approuver le plan stratégique pluriannuel, le budget annuel, les états financiers audités, le rapport annuel, le plan d'investissement et le plan financier pluriannuel, le cas échéant;

- Nommer la directrice générale ou le directeur général et convenir avec elle ou lui des objectifs annuels à atteindre, déterminer sa rémunération en tenant compte des comparables d'organismes similaires, dans le respect des ressources financières attribuées par la Ville, et les modalités de son évaluation;
- S'assurer de la gestion efficace des ressources humaines, matérielles et financières;
- Évaluer les résultats et la performance de la corporation mandataire;
- S'assurer de l'intégrité des résultats comptables et financiers ainsi que de la qualité des contrôles internes;
- Suivre la situation financière et l'évolution budgétaire;
- Établir un programme de gestion des risques et en assurer l'encadrement et le suivi régulier;
- Instaurer et gérer un processus de reddition de comptes périodique, incluant la diffusion publique de l'information de gouvernance sur le site internet de la corporation mandataire.

5.1.4 Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration d'une corporation mandataire se compose d'au minimum sept et au maximum onze administratrices et administrateurs indépendants.

Les conseillères, les conseillers et les fonctionnaires municipaux n'ont pas la qualité d'administratrice ou d'administrateur indépendant. Toutefois, à la demande d'une corporation mandataire, une ou un fonctionnaire peut assister à titre de personne-ressource pour une situation donnée.

Le conseil d'administration de toute corporation mandataire adopte et effectue l'inventaire d'un profil des compétences et de l'expérience requises afin d'encadrer la nomination de ses membres. Le conseil d'administration doit également tendre vers la diversité des profils au sein de sa corporation.

5.1.5 Nomination des administratrices et administrateurs

Les administratrices et administrateurs de toute corporation mandataire sont élus ou nommés paritairement à l'aide d'un processus transparent et rigoureux favorisant la constitution d'un conseil d'administration à la fois légitime et crédible.

Selon le contexte de chaque corporation mandataire, ce processus peut prendre diverses formes et comporter plusieurs étapes, par exemple :

- appel de candidatures et analyse par un comité d'élection;
- élection à l'assemblée générale annuelle de deux tiers des membres du conseil d'administration relevant de l'initiative de la corporation mandataire;

- nomination du tiers des membres du conseil d'administration par le conseil municipal, sur la recommandation de la mairesse ou du maire, laquelle ou lequel aura pris au préalable avis du conseil d'administration.

Le conseil municipal nomme la présidente ou le président du conseil d'administration de la corporation mandataire sur recommandation des membres dudit conseil d'administration.

Dans le cas d'Innovation et développement économique de Trois-Rivières, la proportion des administratrices et administrateurs indépendants nommés par la Ville doit atteindre plus de 50 % afin de tenir compte de certaines particularités de nature fiscale.

5.1.6 Mandat

Le mandat du conseil d'administration, ainsi que le contexte dans lequel il doit être réalisé, requiert de la part des administratrices et administrateurs des compétences pertinentes et diversifiées leur permettant, à titre individuel, mais aussi collectivement, de s'acquitter de leurs tâches avec succès.

La durée du mandat d'une ou d'un membre du conseil d'administration, élu par son assemblée générale annuelle ou nommé par la Ville, est de deux ans. Le mandat est renouvelable au plus trois fois, soit un maximum de quatre mandats consécutifs de deux ans.

Le mandat d'une ou d'un membre du conseil d'administration prend fin au moment de sa démission, son décès, de son expiration ou de sa révocation par l'instance qui l'a préalablement désigné, soit les membres de la corporation mandataire ou le conseil municipal.

Les règlements généraux doivent prévoir une rotation des mandats en alternance de manière à assurer la stabilité d'un conseil d'administration, tout en laissant la voie ouverte au renouvellement progressif de ses membres et à la relève.

5.1.7 Réunions

Le conseil d'administration d'une corporation mandataire se réunit minimalement quatre fois par année en séance ordinaire, et le prescrit dans ses règlements généraux.

5.1.8 Code d'éthique et de déontologie

Le conseil d'administration d'une corporation mandataire doit adopter un code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration et du personnel salarié.

Le code d'éthique et de déontologie doit être lu et signé par les membres du conseil d'administration et le personnel salarié de la corporation mandataire afin d'attester de leur compréhension et de leur engagement solennel à s'y conformer. Également, toutes et tous devront déposer annuellement à la Ville une déclaration d'intérêts des membres du conseil d'administration. En ce qui concerne la déclaration d'intérêts du personnel salarié de la corporation mandataire, celles-ci devront être déposées à leur secrétariat général.

5.1.9 Politiques de gestion

Le conseil d'administration de toute corporation mandataire adopte les politiques requises assurant une gestion efficiente et intègre de ses activités, telles que :

- Politique contre le harcèlement au travail;
- Politique de dons et commandites;
- Politique des ressources humaines;
- Politique de remboursement de frais remboursables;
- Politique de gestion du parc immobilier;
- Politique d'octroi de contrat;
- Politique d'octroi de billets de faveur, le cas échéant;
- Politique de délégation de pouvoirs;
- Politique financière et budgétaire;
- Politique de gestion des risques;
- Politique d'évaluation de la Direction générale;
- Politique d'évaluation du conseil d'administration;
- Politique de formation des administratrices et administrateurs.

5.1.10 Planification stratégique

Le conseil d'administration de toute corporation mandataire adopte une planification stratégique en consultant l'ensemble de ses parties prenantes, dont la Ville et ses partenaires. Le conseil d'administration devrait superviser le processus menant à la préparation de la planification stratégique et y contribuer en y apportant son expertise, mais il devrait aussi assurer un suivi régulier de sa mise en œuvre et de sa mise à jour.

5.1.11 Comités statutaires

Le conseil d'administration d'une corporation mandataire se dote de trois comités statutaires :

- finances, audit et gestion de risques;
- gouvernance;
- ressources humaines.

Chacun de ces comités détermine ses propres règles de fonctionnement et fait état de ses travaux au conseil d'administration pour suivi et approbation.

5.1.12 Évaluation de la gouvernance

Le conseil d'administration d'une corporation mandataire se dote de processus encadrant :

- l'évaluation aux deux ans de la contribution de chaque administratrice et administrateur;
- l'autoévaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités;
- l'instauration d'un huis clos à la fin de chacune des rencontres du conseil d'administration afin d'échanger sur sa préparation et son déroulement.

5.1.13 Formation des membres du conseil d'administration

Le conseil d'administration d'une corporation mandataire offre systématiquement une formation en gouvernance aux nouvelles administratrices et nouveaux administrateurs.

Une formation devrait également être offerte à toute nouvelle personne occupant la présidence du conseil d'administration afin qu'elle puisse se familiariser avec les rôles et responsabilités propres à cette fonction.

5.1.14 Accueil des nouvelles administratrices et nouveaux administrateurs

Le conseil d'administration d'une corporation mandataire adopte une démarche structurée d'accueil et d'intégration de ses nouvelles administratrices et nouveaux administrateurs.

L'accueil devrait comprendre une rencontre avec la présidente ou le président du conseil d'administration et la Direction générale et la remise de matériel d'accueil en version papier ou électronique comprenant les lettres patentes, les règlements généraux, le code d'éthique et de déontologie, les politiques administratives, la planification stratégique, les procès-verbaux de la dernière année, la liste des administratrices et administrateurs, incluant leur statut au sein du conseil d'administration, le budget, la preuve d'assurance responsabilité des administratrices et administrateurs, les chartes adoptées par le conseil d'administration, le dernier rapport annuel et les formations offertes en gouvernance.

L'accueil peut prendre diverses formes telles que des séances de formation, un mentorat, une visite des installations ou la participation à des ateliers sur la gouvernance.

5.1.15 Encadrement de la Direction générale et des ressources humaines

Le conseil d'administration d'une corporation mandataire se dote d'une démarche d'évaluation de sa Direction générale comprenant les éléments suivants :

- définition et suivi des objectifs annuels;
- résultats à atteindre;
- évaluation en fonction des objectifs annuels.

De plus, le conseil d'administration d'une corporation mandataire est proactif en ce qui a trait à la planification de sa relève pour sa Direction générale et de ses autres postes de cadres stratégiques.

5.1.16 Dissolution

Posséder des règlements généraux qui spécifient, entre autres, que les biens meubles et immeubles seront remis à la Ville en cas de dissolution ou selon un processus de redistribution à un ou plusieurs organismes de mission similaire sur le territoire trifluvien.

5.2. Reddition de comptes**5.2.1 Rapport annuel d'activités et de gestion**

Le rapport annuel doit contenir, outre l'exposé des résultats en regard des indicateurs et des cibles visées, l'information de gouvernance tels le rapport d'assiduité des administratrices et administrateurs et l'état d'avancement des principaux projets en cours, notamment du plan de développement, des résultats et des indicateurs d'avancement dans la mise en œuvre des plans de développement, etc.

5.2.2 Dépôt statutaire au conseil municipal

Les corporations mandataires devront produire et déposer au conseil municipal l'information essentielle de leur gouvernance :

- le rapport annuel d'activités et de gestion;
- le rapport financier audité;
- le plan pluriannuel de développement et d'investissements, le cas échéant;
- la planification stratégique;
- le budget annuel;
- le plan financier.

Suite au dépôt de ces documents, le conseil municipal peut inviter les corporations mandataires pour rendre compte de leurs activités et répondre aux questions des conseillères et conseillers pour aborder certaines questions relatives au mandat et à la gouvernance, à la mise en œuvre et à l'état d'avancement du plan de développement, à la

conformité aux grandes orientations de la Ville, aux politiques et aux règlements municipaux, etc.

Le comité exécutif et la Direction générale de la Ville pourraient rencontrer les présidentes et présidents et directrices générales et directeurs généraux des corporations mandataires pour aborder les questions relatives aux protocoles d'entente, aux conventions financières et budgétaires, aux défis et enjeux qui se posent à elles et à eux, aux attentes pour la prochaine année, et de toute autre question qui peut avoir des répercussions sur la qualité des rapports de collaboration entre la Ville et ses corporations mandataires.

5.2.3 Diffusion de l'information

Les corporations mandataires doivent communiquer l'information essentielle au sujet de leur gouvernance et de leurs activités et la rendre disponible sur leur site internet, lorsqu'elle existe.

- Les règlements généraux;
- Les politiques en vigueur;
- Le procès-verbal de l'assemblée générale annuelle;
- La liste des administratrices et administrateurs;
- Le tableau d'assiduité des administratrices et administrateurs aux rencontres du conseil d'administration et de ses comités;
- Une courte biographie des administratrices et administrateurs;
- Le code de déontologie et d'éthique des administratrices et administrateurs et du personnel salarié;
- L'organigramme;
- Le budget annuel;
- Le rapport financier audité ou un résumé;
- Le rapport annuel d'activités et de gestion;
- Le plan de développement pluriannuel;
- Le plan d'investissements pluriannuel et le plan financier;
- Le protocole d'entente et la convention financière conclus avec la Ville.

5.2.4 Protocole des engagements et convention financière et budgétaire

5.2.4.1 Protocole des engagements

Le protocole des engagements, d'une durée comprise entre trois et cinq ans, apportera aux corporations mandataires une stabilité dont elles ont besoin dans leur planification et dans leurs relations d'affaires avec des organismes subventionnaires des gouvernements supérieurs ou des commanditaires à long terme.

Dans un protocole des engagements, la Ville et la corporation mandataire déterminent leurs engagements réciproques, leurs responsabilités à l'égard des installations et des équipements publics, leurs communications administratives et publiques, la propriété des revenus, les assurances responsabilité, etc.

5.2.4.2 Convention financière et budgétaire

La convention financière et budgétaire décrit les arrangements financiers convenus entre les signataires. Comme elle est liée au plan budgétaire annuel de la Ville, le conseil municipal adopte chaque année une version amendée et actualisée de la convention.

Cette convention doit tenir compte des dispositions de nature financière définies dans le protocole des engagements, notamment en ce qui a trait à la propriété des revenus.

5.2.4.3 Activités autonomes

Les corporations mandataires peuvent opérer des activités dites « autonomes », soit autres que celles prévues aux conventions avec la Ville. Si tel est le cas, elles doivent maintenir une comptabilité distincte pour chacun des mandats confiés par la Ville et procéder à une répartition raisonnable des frais communs.

5.2.5 Lettre de mandat

La lettre de mandat, en tant que levier de la gouvernance, ouvre un canal de communication entre les élues et les élus, les hautes dirigeantes et hauts dirigeants de la Ville et la présidente ou le président du conseil d'administration de la corporation mandataire, distinct du canal des communications administratives.

Ce document annuel rend directement imputable la présidente ou le président du conseil d'administration qui a l'obligation de la communiquer aux administratrices et administrateurs et de s'assurer du respect de son contenu et des suivis appropriés. La lettre de mandat est un document public déposé en séance par la mairesse ou le maire, laquelle doit refléter les orientations du conseil municipal.

5.3 Accompagnement de la Ville

La Ville entend appuyer les administratrices et administrateurs dans leurs efforts pour améliorer et renforcer la gouvernance de ses corporations mandataires. La Direction générale de la Ville désignera dans ses directions municipales une ou un titulaire chargé d'une fonction conseil en support en gouvernance.

La Ville entend maintenir les bons rapports de collaboration et les développer davantage entre les corporations mandataires, les directions municipales et la Direction générale.

La Direction générale et les directions municipales répondantes doivent demeurer des interfaces entre le politique, l'administratif et les corporations mandataires.

6. CONCLUSION

En adoptant sa Politique d'encadrement de la gouvernance des corporations mandataires, la Ville lance un chantier novateur qui modifiera les rapports actuels entre le politique, l'administratif et ses corporations mandataires. Considérant la mise en place de cette politique, le rythme d'adaptation de chacune des corporations mandataires devra être respecté afin d'assurer la mise en place de leur plan d'action respectif.

7. ENTRÉE EN VIGUEUR

La présente politique entre en vigueur et a effet dès son adoption.

Édicté à la séance du conseil du 16 mai 2023.