



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

Étude sur la gouvernance des corporations municipales mandataires de la Ville de Trois-Rivières

Février 2023

(Partie 2)

Projet de *Politique d'encadrement de la
gouvernance et de la reddition de comptes* pour
la Ville de Trois-Rivières et ses corporations
mandataires

Pour une gouvernance créatrice de valeurs®

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
TABLE DES MATIÈRES	i
PRÉAMBULE	iii
1. MANDATAIRES ET PARTENAIRES	1
2. LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE	2
3. LES LEVIERS DE LA POLITIQUE	3
3.1 Les exigences de la Politique d'encadrement	4
3.1.1. Les exigences en termes de gouvernance	
3.1.2. Les exigences en termes de reddition	
3.2 Le protocole et convention	16
3.2.1. Le protocole des engagements	
3.2.2. La convention financière et budgétaire	
3.3 La lettre de mandat	19
3.4 L'accompagnement de la Ville	20
3.4.1. Une fonction conseil en gouvernance	
3.4.2. Le conseil municipal	
3.4.3. L'administration municipale	
4. CONCLUSION	23

PRÉAMBULE

Depuis plusieurs années, la Ville de Trois-Rivières externalise à des organismes externes la gestion des services dans des domaines tels que le développement économique, l'animation des lieux publics, l'animation de la vie culturelle, l'exploitation d'un parc insulaire et le transport collectif.

La Ville identifie ces organisations comme des mandataires chargés d'une mission de service public et entretient avec eux des liens de nature administrative, financière et politique.

La Ville reconnaît ses organismes externes comme étant essentiels pour la prestation de certains services publics. Il lui appartient de leur communiquer clairement ses attentes au sujet de leur gouvernance, de la reddition de compte et de l'imputabilité.

Au fil des ans, la Ville a conclu plusieurs conventions et ententes avec ces mandataires sans pour autant se référer à une politique lui permettant d'encadrer leur gouvernance et de les rendre imputables de leur gestion et de leur prestation de service auprès du public.

La Ville de Trois-Rivières se propose d'y remédier en adoptant sa première *Politique d'encadrement de la gouvernance et de la reddition de compte*.

La Ville de Trois-Rivières propose un cadre de gouvernance et d'imputabilité à ses corporations mandataires municipales afin qu'elles puissent accomplir leur mission et s'acquitter de leur mandat avec efficacité, intégrité et transparence.

Sa mise en œuvre requiert une mise à jour des conventions et ententes en vigueur. La Ville est consciente qu'il faudra un peu de temps pour accomplir cette tâche mais elle compte sur la collaboration de tous pour que ces changements s'effectuent sans retard d'ici à la fin de l'exercice 2025.

1. MANDATAIRES ET PARTENAIRES

Aux fins de la présente politique, une corporation mandataire de la Ville est un organisme autonome reconnue comme un partenaire de la Ville de Trois-Rivières auquel elle a délégué un mandat de service public.

Lorsque la Ville de Trois-Rivières reconnaît et soutient une corporation mandataire, elle la considère dès lors comme un partenaire œuvrant 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, cet organisme doit être clairement perçu et identifié comme imputable envers la Ville et ses citoyens.

Quels que soient les motifs pour lesquels la Ville de Trois-Rivières externalise un service public plutôt que de l'administrer elle-même avec ses propres ressources professionnelles, financières et matérielles, sa responsabilité devant la population trifluvienne reste entière.

Le conseil municipal demeure imputable de la gestion des fonds qu'il octroie ainsi que de la prestation de service des corporations auxquels il a confié un mandat de service public.

Aussi, est-il légitime que la Ville veuille s'assurer que ses mandataires s'appuient sur une gouvernance crédible en mesure de réaliser le mandat et d'administrer les biens et les fonds publics avec rigueur, intégrité et transparence.

La Ville a le devoir de définir et d'actualiser les mandats qu'elle leur confie, tout comme de préciser la reddition de compte qu'elle exigera et ce dans le meilleur intérêt des citoyennes et citoyens de Trois-Rivières.

2. LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE

Par sa *Politique d'encadrement de la gouvernance et de la reddition de compte*, la Ville de Trois-Rivières exerce son leadership afin d'amener ses mandataires à adhérer à une vision novatrice, proactive et moderne d'une saine gouvernance.

Elle veut stimuler le renouveau de 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 soutien offert à ses mandataires s'inscrit dans un contexte de gestion de fonds publics, ce qui comporte des exigences particulières, entre autres en matière de transparence et de reddition de compte.
- ✓ Précise la nature de la collaboration attendue entre elle et les mandataires.
- ✓ Reconnaît l'expertise et l'apport de ses mandataires.
- ✓ Soutient ses mandataires dans la mise en place d'un cadre de gouvernance optimal.
- ✓ Soutient ses mandataires dans l'adoption de bonnes pratiques de gouvernance.
- ✓ Précise ses attentes en matière de planification stratégique et d'arrimage aux politiques municipales.
- ✓ Précise les exigences de reddition de compte.
- ✓ Précise les mécanismes de collaboration et de communication entre ses mandataires et l'administration municipale.

3. LES LEVIERS DE LA POLITIQUE

La *Politique d'encadrement de la gouvernance et de la reddition de compte* de la Ville de Trois-Rivières s'articule à l'aide de quatre leviers d'encadrement.

Ces leviers correspondent aux outils dont dispose la Ville.

- 3.1. Les exigences de la Politique d'encadrement
- 3.2. Les protocoles et conventions
- 3.3. La lettre de mandat
- 3.4. L'accompagnement des services de la Ville

3.1. Les exigences de la Politique d'encadrement

Tout organisme mandataire assujettis à la présente politique doit se conformer aux exigences décrites ci-après, et si requis, modifier ses règlements généraux, ses politiques ainsi que ses pratiques de gouvernance.

La Ville pourra exiger d'un mandataire de produire l'information et la documentation démontrant qu'il se conforme. Au besoin, elle recommandera des corrections dans le but de renforcer les pratiques de gouvernance.

3.1.1. Les exigences en gouvernance

A. Les descriptions des rôles

La Ville de Trois-Rivières s'attend à une description claire et documentée des responsabilités relevant des instances et des acteurs de la gouvernance de tout mandataire : responsabilités du conseil d'administration, des administrateurs, du président du conseil, de la direction générale, des comités du conseil.

B. Rôle de l'assemblée générale annuelle

La Ville de Trois-Rivières estime que la tenue de l'assemblée générale annuelle des membres d'une corporation mandataire ainsi que la rédaction des procès-verbaux qui en découlent ne doit pas être négligée. Outre les fonctions dévolues à toute AGA, tel l'examen des états financiers et du rapport d'activité, elle s'attend désormais à ce que l'AGA élise ses administrateurs en bonne et due forme ou confirme le renouvellement de leur mandat. Elle s'attend aussi à ce que les procès-verbaux de ces rencontres fassent état du respect des obligations de l'AGA ainsi que des décisions qui y sont prises, lorsque c'est le cas. Ces procès-verbaux doivent donc être rédigés de manière rigoureuse selon les exigences attendues pour ce type de document.

C. Le rôle du conseil d'administration

La Ville de Trois-Rivières s'attend à ce que le conseil d'administration joue un rôle clé dans le pilotage stratégique de l'organisation et dans la surveillance de sa gestion. Ses principales fonctions sont :

- ✓ Établir la vision à long terme, élaborer la planification stratégique conformément à sa vision et s'assurer de sa réalisation et de sa mise à jour.
- ✓ Encadrer et superviser la conduite des affaires de la corporation.

- ✓ Se doter de politiques ainsi que de pratiques de gouvernance efficaces, efficientes et transparentes.
- ✓ Assurer le suivi de ses décisions et répondre des résultats

La Ville de Trois-Rivières tient le conseil d'administration d'un organisme mandataire responsable des devoirs suivants.

- ✓ S'assurer de la conformité de ses décisions avec sa mission, avec son mandat, et ce, dans le respect des valeurs de gouvernance publique de la Ville.
- ✓ 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 de compétences et d'expériences requises pour la nomination de ses administrateurs.
- ✓ Superviser la préparation et approuver le plan stratégique pluriannuel, le budget annuel, le plan d'investissement et le plan financier pluriannuels, les états financiers audités et le rapport annuel.
- ✓ Nommer le directeur général et convenir avec lui des objectifs annuels à atteindre, déterminer sa rémunération 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 l'organisation.
- ✓ 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.
- ✓ S'assurer de l'encadrement et du suivi régulier de la gestion des risques.
- ✓ Instaurer et gérer un processus de reddition de compte périodique, incluant la diffusion publique de l'information de gouvernance sur le site internet de l'organisme ou sur le site de la Ville.

D. La taille du conseil d'administration

La Ville de Trois-Rivières s'attend à ce que le conseil d'administration d'un mandataire comprenne au minimum sept et au maximum onze administrateurs.

E. La composition du conseil d'administration

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

- ✓ d'améliorer l'efficacité et l'efficience du processus de prise de décision;
- ✓ de considérer davantage de perspectives et de solutions;
- ✓ de réduire le risque de pensée groupale;
- ✓ de réduire le risque de complaisance.¹

La crédibilité du conseil repose « sur la diversité de compétences et de perspectives, la dimension de la diversité essentielle à l'atteinte d'un processus décisionnel au potentiel le plus élevé »¹.

Cette forme de diversité « devrait constituer l'assise principale sur laquelle devrait reposer toute la planification en matière de recrutement et de sélection des administrateurs »¹. Par ailleurs, afin de s'assurer d'avoir un éventail de compétences, la présence d'administrateurs possédant une combinaison de compétences spécialisées est à privilégier.

La Ville de Trois-Rivières s'attend donc à ce que le conseil d'administration de tout mandataire adopte un profil de compétence et d'expérience afin d'encadrer la nomination de ses membres.

F. L'indépendance des administrateurs

En plus de compter sur des administrateurs rompus au fonctionnement d'un conseil d'administration et ayant des expériences diversifiées, le conseil d'administration de tout mandataire doit aussi comprendre des membres dits indépendants,

La Ville de Trois-Rivières s'attend donc à ce que les membres du conseil d'administration soient indépendants.

Par administrateur indépendant, on entend dans le contexte d'un mandataire d'une ville un membre du conseil libre d'intérêt (i.e qui n'est pas un élu, ni un fonctionnaire, ni un fournisseur) qui contribue par son expérience, par ses

¹ IGOPP : 2022. La parité et la diversité au sein des conseils d'administration. 12^{ième} prise de position.

compétences, par ses connaissances et sa liberté de jugement à la gouvernance de l'organisation dans l'accomplissement de sa mission et l'atteinte de ses objectifs.

L'administrateur indépendant ne doit avoir d'autres préoccupations que le bien à moyen et long terme de l'organisme. Ainsi, on entend par administrateur indépendant un membre du conseil d'administration qui n'est pas et ne prévoit pas être placé dans une situation où son intérêt personnel ou professionnel, et ce de manière répétitive ou continue, peut l'inciter (réelles), pourrait l'inciter (potentielles) ou qui seraient perçues comme l'incitant (apparentes) à prendre position, rendre une décision ou faire une intervention dans son propre intérêt personnel ou professionnel plutôt que dans celui de la corporation pour laquelle il siège sur le conseil d'administration. Il ne doit y avoir aucune ambiguïté sur l'agenda de l'administrateur : lorsqu'il siège au conseil, seul l'intérêt de de l'organisme le préoccupe. L'indépendance de l'administrateur suppose évidemment qu'il ne reçoit aucun honoraire professionnel et n'assume aucun mandat de la direction. Ni lui, ni les membres de sa famille immédiate n'ont de lien d'affaires ou contractuel avec l'entité dont il ou elle est administrateur.

La Ville de Trois-Rivières reconnaît que des conseillers municipaux et des représentants délégués par des organismes externes partenaires d'affaires n'ont pas la qualité d'administrateur indépendant.

G. La nomination des administrateurs

La Ville de Trois-Rivières s'attend à ce que les administrateurs de tout mandataire soient élus ou nommés 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 organisme, ce processus peut prendre diverses formes et comporter plusieurs étapes, par exemple :

- ✓ appel de candidatures et l'analyse par un comité d'élection;
- ✓ élection à l'AGA pour la portion relevant de l'initiative du mandataire;
- ✓ nomination d'une partie des administrateurs par le Conseil municipal, sur la recommandation du maire, lequel aura pris au préalable avis du conseil d'administration.

A moins de dispositions particulières prescrites dans une loi régissant la gouvernance d'un organisme mandataire, le nombre d'administrateurs indépendants nommés par la Ville ne devrait jamais dépasser le tiers des membres du conseil d'administration.

Ainsi, à titre d'exemple, dans un conseil de neuf administrateurs, six ou plus seront nommés par l'assemblée générale des membres de la corporation mandataire et un maximum de trois seront nommés par la Ville de Trois-Rivières.

Cependant, dans le cas de IDÉTR, la proportion des administrateurs nommés par la Ville pourrait atteindre 50 % afin de tenir compte de certaines particularités de nature fiscale.

L'objectif de cette disposition est de permettre à la Ville de Trois-Rivières de rééquilibrer la composition d'un conseil en tenant compte de certaines valeurs de gouvernance publique telle la représentation hommes/femmes.

H. Durée du mandat

La durée d'un mandat d'administrateur, élu par son AGA ou nommé par la Ville de Trois-Rivières, est la même : deux ans. Le mandat est renouvelable au plus trois fois (soit un maximum de 4 mandats consécutifs de 2 ans).

Il est souhaitable d'instaurer une rotation des mandats par alternance de manière à assurer la stabilité d'un conseil tout en laissant la voie ouverte au renouvellement progressif de ses membres et à la relève.

I. Le nombre minimum de rencontres

La Ville de Trois-Rivières s'attend à ce que le conseil d'administration d'un organisme mandataire se rencontre au moins quatre (4) fois par année en séance ordinaire, soit une fois par trimestre, et le prescrive dans son règlement de régie.

J. Le code d'éthique et de déontologie

La Ville de Trois-Rivières s'attend à ce que le conseil d'administration d'un organisme mandataire adopte un code d'éthique et de déontologie des administrateurs, des cadres et des employés.

La Ville de Trois-Rivières s'attend à ce que tous les administrateurs adhèrent à ce code d'éthique et de déontologie, attestent qu'ils l'ont lu, qu'ils l'ont compris et qu'ils s'engagent solennellement à s'y conformer. Tous devront aussi déposer annuellement une déclaration d'intérêts.

K. Les politiques de gestion

La Ville de Trois-Rivières s'attend à ce que le conseil d'administration de tout mandataire adopte les politiques requises afin d'assurer une gestion efficiente et intègre de ses activités. Il s'agit, entre autres, de :

- ✓ 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
- ✓ Politique de délégation de pouvoir
- ✓ Politique financière
- ✓ Politique budgétaire
- ✓ Politique de gestion des risques
- ✓ Politique d'évaluation de la direction générale
- ✓ Politique d'évaluation du conseil d'administration
- ✓ Politique de formation des administrateurs
- ✓ Code d'éthique et de déontologie des administrateurs, des cadres et employés
- ✓ Toute autre politique à propos selon l'organisme

L. La planification stratégique

La gouvernance créatrice de valeur tire toute sa substance dans la contribution active des administratrices et d'administrateurs crédibles au développement de la vision à long terme de l'organisation. Cette vision s'incarne dans la planification stratégique.

La Ville de Trois-Rivières s'attend à ce que le conseil d'administration de tout mandataire adopte une planification stratégique en consultant l'ensemble de ses parties prenantes, dont la Ville. Le conseil 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.

M. La gouvernance financière

La Ville de Trois-Rivières s'attend à ce que le conseil d'administration d'un organisme mandataire s'assure de la validité des prévisions financières, de la conformité aux règles comptables, de l'intégrité des résultats comptables et financiers de l'organisation, de la qualité des contrôles internes ainsi que de l'identification des risques et des moyens de les gérer. Elle s'attend également à ce que le conseil d'administration reçoive toute l'information requise afin de lui permettre de porter un regard juste sur la situation financière de l'organisme ainsi que sur sa capacité à faire face à ses obligations à court et long terme.

N. Les comités statutaires du conseil

La Ville de Trois-Rivières s'attend à ce que le conseil d'administration d'un organisme mandataire se dote de trois comités statutaires : audit et gestion de risques, gouvernance et ressources humaines. Chacun de ces comités ayant sa propre charte décrivant ses mandats, sa composition, son fonctionnement ainsi que les façons de faire état de ses travaux et recommandations au conseil d'administration.

O. Évaluation de la gouvernance

La Ville de Trois-Rivières s'attend à ce que le conseil d'administration d'un organisme mandataire se dote d'une politique encadrant :

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

P. Formation des administrateurs

L'exercice de la gouvernance est complexe et les pratiques en ce domaine ont grandement évolué au cours des dernières années et continuent d'évoluer. Elle nécessite des compétences, des connaissances et une expertise qui s'acquièrent en partie au fil du temps et dans l'action. Toutefois, une formation en matière de

gouvernance constitue un excellent moyen, pour les administratrices et administrateurs, d'acquérir de nouvelles connaissances rapidement et d'être ainsi plus efficaces.

La Ville de Trois-Rivières s'attend à ce que le conseil d'administration d'un organisme mandataire offre systématiquement une formation en gouvernance aux nouveaux administrateurs et administratrices.

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.

Finalement, des formations particulières devaient aussi être disponibles afin d'amener les membres du conseil d'administration à bien saisir le rôle qu'ils peuvent jouer sur des sujets spécifiques (planification stratégique, gestion des risques, facteurs ESG, gestion de crise, culture organisationnelle, gestion du changement, etc.)

Q. Accueil des nouveaux administrateurs

Pour jouer pleinement son rôle au sein du conseil d'administration, l'administrateur doit comprendre l'organisme ainsi que sa culture organisationnelle et managériale. L'arrivée d'un nouvel administrateur constitue un moment privilégié pour lui présenter un aperçu de l'organisme, de ses activités et programmes, des parties prenantes et du contexte dans lequel il évolue. C'est aussi le moment de lui présenter la gouvernance, sa planification stratégique, ses défis et ses politiques organisationnelles.

L'accueil ne devrait pas se limiter à une rencontre avec la présidente ou le président du conseil d'administration et la direction générale, ou encore à la remise de documents. Il peut prendre diverses formes telles que des séances de formation, un mentorat, une visite des installations ou la participation à des séminaires.

Chaque administratrice et administrateur devrait également recevoir du 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, le budget, la preuve d'assurance responsabilité, les chartes adoptées par le conseil, le dernier rapport annuel et les formations offertes en gouvernance.

La Ville de Trois-Rivières s'attend à ce que le conseil d'administration d'un organisme mandataire adopte une démarche structurée d'accueil et d'intégration de ses nouveaux administrateurs.

R. Encadrement de la direction générale et des ressources humaines

La Ville de Trois-Rivières s'attend à ce que le conseil d'administration d'un organisme mandataire se dote d'une démarche d'évaluation de sa direction générale comprenant les éléments suivants :

- ✓ définition des objectifs annuels de la DG et des résultats à atteindre;
- ✓ suivi des objectifs annuels de la DG;
- ✓ évaluation de la DG en fonction des objectifs annuels et résultats à atteindre;
- ✓ rémunération de la DG en fonction des objectifs, des résultats et de son évaluation.

De plus, la Ville de Trois-Rivières s'attend à ce que le conseil d'administration d'un organisme mandataire soit proactif en ce qui a trait à la planification de la relève pour la direction générale et des autres postes de cadres stratégiques pour l'organisation.

Le conseil d'administration devrait également porter une attention particulière à la mise en place et à l'application, par la direction générale, de politiques judicieuses dans le domaine des ressources humaines pour l'ensemble de l'organisme (acquisition de talents; rétention, formation et perfectionnement du personnel; gestion de la relève; rémunération et gestion du rendement) ainsi qu'à la culture organisationnelle et au climat de travail.

S. Présence des conseillers municipaux

Les conseillers municipaux ont été élus pour veiller aux affaires de la Ville et c'est collectivement ou collégalement qu'ils exercent leur rôle de suivi et de surveillance.

Leur présence dans les conseils d'administration les expose continuellement à des conflits de loyauté et constitue une source de confusion : elle peut être interprétée comme une approbation tacite de l'administration municipale aux décisions généralement adoptées « à l'unanimité » comme l'indiquent les procès-verbaux.

La Ville de Trois-Rivières ne nommera plus aucun élu de son Conseil municipal à un poste d'administrateur au conseil d'administration d'un organisme mandataire.

T. Nominations d'administrateurs indépendants

La Ville de Trois-Rivières nommera au plus le tiers des administrateurs indépendants d'un conseil d'administration en se guidant à l'aide du profil des compétences complémentaires adressé par le conseil d'administration.² La Ville ne nommera pas non plus des fonctionnaires de ses services. Selon les besoins, des fonctionnaires pourront agir sur demande comme personne ressource auprès d'un conseil d'administration et, s'il en a été expressément convenu dans le protocole d'entente – bien que cela ne soit pas souhaitable – comme observateur non votant.

3.1.2. Les exigences en matière de reddition

A. Documentation rendue publique

La gouvernance publique apporte toute sa valeur à la mission d'une corporation mandataire lorsqu'elle œuvre dans la confiance et la légitimité entretenues par une reddition de compte transparente, claire, franche et complète.

La Ville de Trois-Rivières souhaite donc que ses organismes partenaires communiquent mieux l'information essentielle au sujet de leur gouvernance et de leurs activités non seulement aux élus municipaux mais aussi à leurs membres et au grand public.

Devront être disponibles sur le site internet des organismes mandataires, les documents suivants, lorsqu'ils existent.

- ✓ Les règlements généraux
- ✓ Le procès-verbal de l'assemblée générale annuelle
- ✓ La liste des administrateurs et des principaux cadres
- ✓ Une courte biographie des administrateurs
- ✓ Le code de déontologie et d'éthique des administrateurs
- ✓ Le code d'éthique et de conduite des cadres et des employés
- ✓ L'organigramme
- ✓ Le budget annuel

² À l'exception de IDÉTR où la proportion sera de 50 %.

- ✓ 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
- ✓ Les principales politiques telles, le cas échéant, la politique tarifaire
- ✓ Le protocole d'entente et la convention financière conclus avec la Ville
- ✓ Le tableau d'assiduité des administrateurs aux rencontres du conseil d'administration et de ses comités

B. Rapport annuel d'activités et de gestion

Le rapport annuel est un instrument clé de la gouvernance et de la reddition de compte. Non seulement fait-il état des résultats obtenus, mais il est aussi l'occasion d'exposer les enjeux et les défis qui se posent au mandataire dans la prochaine année.

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

C. Dépôt statutaire au conseil municipal

Les corporations mandataires devront produire et déposer au Conseil municipal l'information essentielle de leur gouvernance : les règlements généraux mis à jour, le rapport annuel d'activités et de gestion, le rapport financier audité, le plan pluriannuel de développement et d'investissements, le budget annuel et le plan financier.

D. Rencontre annuelle entre la Ville et l'organisme mandataire

Le Conseil municipal invitera les mandataires à comparaître auprès des représentants de la Ville pour rendre compte de leurs activités et répondre aux questions des élus. Ce sera alors l'occasion de d'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.

E. Rencontres avec le comité exécutif

Le Comité exécutif et la Direction générale de la Ville auront aussi des rencontres avec les présidents et directeurs généraux mandataires pour aborder les questions relatives aux protocoles d'entente, aux conventions financières et budgétaires, aux défis et enjeux qui se posent 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 mandataires.

F. La coopération entre les mandataires et les services municipaux

Les organismes mandataires et les directions municipales ont des missions différentes mais complémentaires dans l'offre de services publics.

Ils doivent agir en concertation et coopérer dans la prestation de services aux citoyennes et aux citoyens. La Direction générale de la Ville veillera à ce que l'esprit de coopération et de service public soit maintenu et se développe.

La Ville confirmera, si besoin est, l'identité des Directions agissant comme service répondant d'un mandataire. À l'heure actuelle, la Direction générale a un lien organique avec IDÉTR et la STTR; la Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire a des liens avec les trois autres mandataires.

Si les mandataires et la Ville le souhaitent, cette dernière lancera une procédure d'appel public de candidatures pour combler des postes dans les conseils d'administration, qu'ils soient internes (i.e. nommés par le CA ou l'AGA), soit externes (i.e. nommés par la Ville).

3.2. Protocole et convention

La relation « contractuelle » ou formelle de la Ville et de ses mandataires tiendra désormais en deux accords : le protocole des engagements et la convention financière et budgétaire.

L'objectif de la politique cadre est de procurer aux mandataires la stabilité institutionnelle et organisationnelle et plus de prévisibilité financière et budgétaire.

3.2.1. Le protocole des engagements

Le protocole des engagements reconnaît la corporation comme un organisme mandataire de la Ville visé et assujéti à sa *Politique d'encadrement de la gouvernance et de la reddition de compte*. Le protocole est un document de longue portée et pluriannuel.

Le protocole des engagements, d'une durée d'au moins cinq ans, apportera aux mandataires une stabilité dont ils 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 le 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.

Quelques exemples des sujets que l'on trouvera dans un protocole des engagements :

- ✓ leur vision commune du service public et la reconnaissance que le mandataire exerce son activité dans un contexte de gestion publique;
- ✓ la prestation de service attendue;
- ✓ leur volonté commune de collaborer à une gouvernance ouverte, efficace, intègre et transparente;
- ✓ leur volonté commune de favoriser une reddition de comptes complète et transparente;
- ✓ le support opérationnel ou technique que la Ville peut offrir: hébergement dans le système informatique municipal, etc.;

- ✓ la fourniture de certains équipements: locaux, véhicules, systèmes téléphoniques, mobilier de bureaux, etc.;
- ✓ la fourniture de certains services d'appoint: stationnement, déneigement, signalisation, diffusion et distribution de documents d'information, etc.;
- ✓ les circonstances où le mandataire peut ou doit utiliser des services municipaux: services financiers, juridiques, de sécurité, etc.;
- ✓ les circonstances où le mandataire doit obtenir une autorisation préalable ou une validation de l'administration municipale comme, par exemple, au moment de contracter un bail immobilier de plusieurs années;
- ✓ le partage des responsabilités entre les services municipaux et le mandataire sur les biens meubles et immeubles qui lui sont confiés;
- ✓ les assurances en responsabilité civile;
- ✓ les engagements que l'organisme mandataire doit respecter en matière de conformité aux politiques municipales et au cadre général de gestion de la Ville.

Et à ces fins, le protocole des engagements précisera les dispositions suivantes :

- ✓ l'engagement de la Ville à nommer des administrateurs ou à renouveler leur mandat dans les trois mois suivant l'expiration d'un terme ou une vacance à un siège qu'elle doit pourvoir;
- ✓ les arrangements particuliers consentis à un mandataire pour mieux se conformer à la Politique d'encadrement de la gouvernance et de la reddition de comptes;
- ✓ les circonstances dans lesquelles la Ville peut déléguer un observateur, ponctuel ou statutaire;
- ✓ le droit d'accès à l'ensemble de la documentation de l'organisme mandataire;
- ✓ le droit d'accès aux locaux de l'organisme mandataire;
- ✓ le droit de convoquer dans une circonstance exceptionnelle une assemblée des membres de l'organisme mandataire;
- ✓ l'obligation du mandataire de dévoiler toute situation pouvant porter préjudice à la Ville;
- ✓ le droit de la Ville de réaliser des audits de toute nature sur tous sujets.

3.2.2. La 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.

Dans la convention de gestion actuelle, la Ville rembourse au mandataire ses frais de gestion. Le mandataire retourne à la Ville l'excédent de ces recettes au-delà d'un certain seuil convenu.

La convention de gestion doit tenir compte des dispositions de nature financière définies dans le protocole des engagements, notamment en ce qui a trait à la propriété de certains revenus provenant, par exemple, de la commandite, des concessions alimentaires, de la vente de souvenirs, etc. Elle précise les revenus qui comptent dans le partage des recettes d'exploitation.

3.3. La lettre de mandat

Signée par le Maire et adressée au président du conseil d'administration, la lettre de mandat rappelle les orientations et les priorités de la Ville ainsi que ses attentes compte tenu des enjeux qui l'interpellent.

Par exemple, une lettre de mandat pourrait informer le président du conseil d'administration des nouveaux enjeux prioritaires dans la planification budgétaire, des ressources humaines ou de la politique de développement durable, etc.

La lettre de mandat, en tant que levier de la gouvernance, ouvre un canal de communication entre les hauts dirigeants de la Ville et le président du conseil d'administration de l'organisme mandataire, distinct du canal des communications administratives.

Elle offre l'occasion au Maire de faire le point avec le président du conseil d'administration sur de nombreuses questions d'intérêt commun, d'encourager les administrateurs à poursuivre la résolution des défis de gouvernance qui s'imposent à eux, de présenter certaines politiques adoptées par le Conseil municipal.

Elle peut également formuler certaines attentes particulières et ponctuelles de la Ville qui ne font pas partie du cours normal des affaires de l'organisation.
Exemples :

- ✓ La réalisation d'une étude concernant le développement d'un projet particulier.
- ✓ La réalisation d'actions découlant de la Politique cadre en gouvernance et reddition de compte.
- ✓ Les alignements souhaités, entre la Ville et l'organisme mandataire, en termes de planification budgétaire.
- ✓ L'utilisation de certains surplus non affectés.

La lettre de mandat est un document public déposé par le Maire au Conseil municipal. Elle peut être annuelle ou conjoncturelle.

Elle interpelle et rend imputable directement le président du Conseil d'administration qui a l'obligation de la communiquer aux administrateurs et de s'assurer du respect de son contenu ainsi que des suivis appropriés.

3.4. L'accompagnement de la Ville

3.4.1. Une fonction conseil en gouvernance

La Ville de Trois-Rivières entend appuyer les administrateurs dans leurs efforts pour améliorer et renforcer la gouvernance de leur organisme. La Direction générale de la Ville de Trois-Rivières désignera dans ses services un titulaire chargée d'une fonction conseil et support en gouvernance.

Ce titulaire sera responsable du suivi de la mise en œuvre de la Politique-cadre, de la conformité à celle-ci et du soutien-conseil aux mandataires de la Ville de Trois-Rivières.

La Direction générale de la Ville de Trois-Rivières déterminera qui agira comme dépositaire des adhésions signées au code d'éthique et de déontologie et des administrateurs ainsi que de leurs déclarations d'intérêt. Il veillera à ce que les administrateurs s'y conforment dans les délais prescrits.

Le personnel titulaire de cette fonction pourrait ainsi :

- ✓ accompagner les corporations dans le développement et la mise en œuvre de leur plan d'action afin de se conformer à la politique-cadre;
- ✓ gérer le calendrier des rencontres entre les corporations et les différentes instances municipales;
- ✓ préparer les lettres de mandats;
- ✓ réviser et rédiger les protocoles et conventions de gestion;
- ✓ superviser la rédaction de documents encadrant la gouvernance;
- ✓ développer et offrir un programme de formation des administrateurs;
- ✓ soutenir un appel public de candidatures d'administrateurs;
- ✓ s'assurer que les corporations respectent la politique-cadre;
- ✓ jouer un rôle-conseil en gouvernance.

Exemples de formations en gouvernance pouvant être proposées et supervisées par le titulaire de cette charge.

- ✓ Les rôles et responsabilités dans la gouvernance
- ✓ La gouvernance financière
- ✓ La préparation et la gestion des rencontres du conseil
- ✓ La présidence du conseil d'administration d'un OBNL
- ✓ Le conseil et la planification stratégique
- ✓ Le conseil et la gestion des risques
- ✓ Le conseil, la culture organisationnelle et la gestion du changement
- ✓ Etc.

Exemples de règlements et de politiques qui pourraient être préparées par le titulaire de cette charge.

- ✓ Règlements généraux
- ✓ Code d'éthique et de déontologie
- ✓ Charte des comités du conseil
- ✓ Charte du président du conseil et de la direction générale
- ✓ Politique d'octroi de contrats
- ✓ Politiques d'octroi de billets
- ✓ Politique de délégation de pouvoir
- ✓ Politique financière
- ✓ Politique de gestion des risques
- ✓ Politique d'évaluation de la direction générale
- ✓ Politique d'évaluation du conseil d'administration
- ✓ Politique de formation des administrateurs
- ✓ Planification stratégique
- ✓ Profil de compétences et d'expertises des membres du conseil
- ✓ Programme d'accueil des nouveaux administrateurs
- ✓ Etc.

3.4.2. Le conseil municipal

Le Conseil municipal de Trois-Rivières a un rôle de suivi et de surveillance dans l'administration des politiques publiques et de la gestion des ressources municipales, en particulier en matière de règlements, de politiques municipales et de gestion des ressources financières.

Son champ d'action publique s'étend aux corporations municipales ou aux corporations associées dans l'exécution de leur mandat public et de leur reddition de comptes. Le Conseil municipal exerce son rôle à l'égard de ses mandataires en s'appropriant le rapport annuel de leurs activités et le rapport audité de leur situation financière, leur plan budgétaire et leur plan de développement et, le cas échéant, en interpellant leurs administrateurs et leurs dirigeants.

La politique de la Ville de Trois-Rivières reconnaît le rôle du conseil municipal en matière d'encadrement, de surveillance générale et de suivi statutaire des organismes mandataires.

3.4.3. L'administration municipale

La Ville de Trois-Rivières entend maintenir les bons rapports de collaboration et les développer davantage entre les organismes mandataires, les services municipaux et la Direction générale.

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

5. CONCLUSION

En adoptant sa première Politique d'encadrement de la gouvernance et de reddition de compte de ses mandataires, la Ville de Trois-Rivières lance un chantier novateur qui modifiera les rapports actuels entre le politique, l'administratif et ses mandataires

Elle demeurera en évolution au fur et à mesure que toutes parties prenantes se l'approprient et en font l'expérience.

La Ville de Trois-Rivières considère donc que sa *Politique d'encadrement de la gouvernance et de reddition de compte* est un commencement. Elle en tirera un bilan après trois ou quatre ans d'application.