



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 3 – Section A)
**La gouvernance des corporations
mandataires prises individuellement**

Corporation des événements de Trois-Rivières

Pour une gouvernance créatrice de valeurs®

La Corporation des événements de Trois-Rivières

Année de fondation

La corporation a été fondée en 2009, en vertu de la Partie III de la Loi sur les compagnies du Québec, sous le nom de Corporation de l'amphithéâtre Trois-Rivières.

Nom actuel

Corporation des Événements de Trois-Rivières. La corporation a changé sa raison sociale en 2015 pour mieux traduire sa mission et l'élargissement de son mandat.

Mission de la corporation

Contribuer à la vitalité culturelle et à la notoriété de la Ville de Trois-Rivières comme pôle innovant et distinctif d'événements publics d'envergure nationale et internationale.

Mandat

Exploitation de l'amphithéâtre Cogeco, animation estivale du centre-ville, programmation de divers événements grand public.

Règlements généraux

Trois règlements encadrent la gouvernance. Le règlement no 1 (R.1) est le règlement constitutif adopté en 2009 et amendé en 2019. Le règlement no 2 (R.2) est un règlement bancaire adopté en 2009. Finalement, le règlement no 3 (R.3) est le règlement portant sur la régie interne de la corporation adopté en 2009 et amendé trois fois depuis en 2019, en 2020 et 2022.

Assemblée générale annuelle

L'AGA convoque les neuf membres, lesquels forment aussi le conseil d'administration, en début d'année « ...aux fins de ratifier les actes des administrateurs » (art. 6.1.). L'ordre du jour, expédié en moins d'un quart d'heure, comprend, outre l'adoption du PV de la dernière assemblée, la nomination des administrateurs, la ratification des amendements aux règlements généraux s'il en est. Il ne dit mot d'une autre fonction de cette assemblée: la réception d'un rapport de l'auditeur indépendant sur les états financiers. C'est le conseil d'administration qui le reçoit plus tard dans l'année.

Le quorum est atteint à la majorité simple des membres. Les procès-verbaux des AGA de 2019 à 2022 indiquent que l'assemblée n'affiche jamais complet.

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration se compose des neuf membres de la corporation (huit hommes, une femme): deux conseillers municipaux et 7 administrateurs nommés par la Ville de Trois-Rivières, laquelle détermine la durée de leur mandat sans toutefois excéder deux ans. Chaque année, le Conseil municipal renouvelle les mandats des administrateurs et désigne le président et le vice-président. Tous les administrateurs sont bénévoles.

La composition du conseil d'administration n'a pas varié depuis 2016. Les sept administrateurs qui ne sont pas des conseillers municipaux ont de longs états de service: un administrateur y siège depuis 10 ans, trois depuis 9 ans, un depuis 8 ans et 2 depuis 7 ans.

La première réunion de l'année du CA a lieu immédiatement après l'AGA. Les administrateurs élisent alors l'un des leurs au poste de secrétaire et au poste de trésorier, les postes de président et de vice-président ayant été pourvus par résolution du conseil municipal.

Selon les règlements généraux, le conseil d'administration doit se réunir au moins deux fois par année. Dans les faits, il tient une dizaine de réunions en moyenne par année.

Parmi les pouvoirs qu'il exerce, le Conseil d'administration embauche le directeur général et détermine sa rémunération et ses conditions d'emploi.

Assiduité

Bien que le quorum n'ait jamais été à risque, le conseil d'administration est rarement complet. Nous avons analysé trente-neuf (39) procès-verbaux du CA entre 2019 et 2022 et dans seulement 28 % des cas, tous les administrateurs étaient présents.

Le comité exécutif

Entre les assemblées du Conseil d'administration, un comité exécutif administre les affaires courantes. Il se compose d'au moins trois et d'au plus cinq administrateurs: le président, le vice-président et le secrétaire en font partie d'office mais pas le trésorier lequel doit obtenir l'aval des autres administrateurs pour y siéger.

En 2022, le comité exécutif se composait des quatre dirigeants: président, vice-président, secrétaire et trésorier. Aucun conseiller municipal n'y siège.

Après chaque réunion, le secrétaire doit préparer un résumé écrit des délibérations et en remettre une copie aux autres administrateurs à la prochaine séance du conseil. Il n'y a pas de trace de cette prescription réglementaire dans les procès-verbaux du CA.

Éthique et déontologie

Selon le règlement no 1 (art.7.9), tout administrateur doit divulguer son intérêt dans une affaire soumise au conseil d'administration et s'abstenir de participer aux délibérations, de voter ou de tenter d'influencer la décision des administrateurs. Le règlement no 3 (art. 12) interdit à tout administrateur d'être partie à un contrat avec la corporation dont il retire un bénéfice direct.

Depuis octobre 2022, l'ordre du jour d'une assemblée du conseil d'administration comprend un article sur la déclaration d'intérêt. L'administrateur qui aurait raison de croire qu'il est en conflit d'intérêt ou risque de l'être doit alors en faire part.

États financiers

Le rapport des états financiers au 31 décembre 2021 indique que la Corporation a fait un chiffre d'affaires de 6 991 001 \$ et clos l'exercice avec un bénéfice de 472 923 \$ après remise à la Ville de Trois-Rivières.

Les relations avec le Conseil municipal

Outre la nomination des administrateurs, la désignation du président et du vice-président, la durée de leur mandat, le Conseil municipal adopte une convention de gestion portant sur les arrangements financiers, quelques éléments de reddition de compte et des engagements réciproques.

Le Conseil municipal a adopté plusieurs conventions de gestion pour tenir compte des mandats supplémentaires confiés à la corporation et de l'évolution budgétaire de la Ville.

La convention principale traite du remboursement des frais pour la gestion de l'amphithéâtre entre les années 2020 et 2024; la Ville détermine la somme des frais à rembourser chaque année selon ses disponibilités budgétaires. Au-delà d'un périmètre financier convenu, la corporation fait remise de ses excédents à la Ville.

En matière de tarification des locations de salles et des services techniques, la corporation s'engage à respecter le règlement municipal des tarifs et, le cas échéant, lui communiquer toutes modifications de manière à ce que la Ville les intègre dans son règlement.

La corporation rend compte de sa gestion de l'amphithéâtre en produisant chaque année un rapport financier audité qu'elle présente aux élus municipaux « confidentiellement et à huis clos ».

Outre la convention principale, le Conseil municipal a adopté des conventions distinctes pour confier à la corporation des mandats supplémentaires: l'organisation d'un événement familial, « O'Parc », l'animation estivale du centre-ville, l'événement les « Délices d'automne » et la gestion des ressources humaines, des ressources techniques et de la sécurité au nouveau colisée de la Ville.

À l'égard de ces mandats supplémentaires, la corporation s'engage à assurer l'équilibre budgétaire et à transmettre un rapport financier qui sera présenté au Conseil municipal. Les conventions ne font aucune mention d'une présentation confidentielle et à huis clos.

Les relations avec l'administration municipale

La Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire agit comme service répondant et supervisant. C'est auprès de cette Direction municipale que la corporation dépose son rapport financier annuel et son rapport d'activités. C'est encore par son intermédiaire qu'elle propose son projet de budget « équilibré » pour l'année.

La Corporation a aussi des communications avec la Direction des travaux publics, laquelle se charge des réparations et des grands travaux d'entretien des bâtiments et installations où sont présentés les spectacles et les animations.

La convention prévoit aussi que la corporation communique à la Direction des finances le rapport mensuel de ses recettes et sa facture de frais de gestion « d'un montant équivalent ».

Bien qu'elle soit une organisation distincte des services municipaux, la CÉTR, tout comme la CDISQ et Culture Trois-Rivières, demeure dans le périmètre de l'administration municipale et en fait partie.

Les politiques

Le Conseil d'administration tient à jour les politiques financières et administratives, les politiques de gestion des ressources humaines et des conditions de travail (incluant le télétravail), de rémunération et d'avantages sociaux, d'attribution des billets de faveur, dons et commandites. Toutes ces politiques ont été revues et mises à jour depuis 2019 et 2020.

L'information publique

La vitrine de la Corporation des événements dans son portail sert à promouvoir les spectacles, les animations et autres activités. L'information au sujet de sa gouvernance se limite en une présentation des membres du conseil d'administration.

Sur le portail de l'amphithéâtre Cogeco, on peut lire le rapport annuel de l'année 2021 en quelques données sur le nombre de spectacles, le nombre des spectateurs et la provenance de la clientèle. En 2022, la corporation a publié le bilan de sa saison estivale et quelques données sur la fréquentation de ses plateformes de communication.

Recommandations

Le principal enjeu qui se pose à la Corporation des événements réside dans la relève de ses administrateurs. Depuis 2016, les sept membres de son conseil d'administration, qui ne sont pas des conseillers municipaux, ont été reconduits chaque année dans leur fonction par le Conseil municipal.

Le Conseil municipal et le conseil d'administration renomment année après année les mêmes personnes aux postes de dirigeant, et ce, depuis plusieurs années.

En se conformant à la politique proposée à la Ville de Trois-Rivières, la CÉTR devra faire une place à la relève dans son conseil d'administration. Les sièges autrefois dévolus aux conseillers municipaux devraient être comblés par de nouveaux administrateurs indépendants.

Un bon conseil d'administration se compose de membres indépendants au profil professionnel et social complémentaire ayant une expérience diversifiée en gestion ou en administration, dans une discipline pertinente à la mission de la société, rompus au fonctionnement d'un conseil d'administration.

Recommandation 1

À cette fin, nous recommandons au conseil d'administration de se servir d'un profil socio-professionnel qu'il aura lui-même établi pour combler les postes d'administrateur.

Recommandation 2

Nous recommandons au conseil d'administration de modifier les règlements généraux de manière à prescrire:

- ✓ la durée d'un mandat d'administrateur est de deux ans, renouvelable trois fois consécutives;
- ✓ la rotation par tranche successive des mandats d'administrateur de manière à ce que le conseil se renouvelle progressivement tout en préservant la continuité;
- ✓ abolir le comité exécutif. Quand cette instance agit en lieu et place d'un conseil d'administration, elle crée deux catégories d'administrateurs: ceux qui savent et décident, ceux qui l'apprennent après et l'approuvent tacitement par la suite;

- ✓ d'instituer trois comités statutaires du conseil: gouvernance, ressources humaines, finances et risques; de définir leur mandat notamment en ce qui a trait à la mise à jour des politiques financières, administratives et de gestion du personnel;
- ✓ de préciser les rôles de l'AGA: élections des administrateurs, réception du rapport des activités et de gestion, de recevoir le rapport financier de l'auditeur indépendant; d'approuver les règlements généraux et les amendements à ceux-ci;
- ✓ d'instituer la tenue d'une AGA ouverte aux publics et invitant les représentants de la Ville ainsi que des parties prenantes de la CÉTR.

Recommandation 3

Nous recommandons à la CÉTR de convenir avec la Ville de Trois-Rivières dans un protocole d'entente de leurs engagements réciproques, notamment en ce qui a trait:

- ✓ à la reddition publique : dépôt au conseil municipal des rapports d'activité et de gestion, du rapport financier, etc. et de les rendre disponibles dans le portail web de la corporation et/ou de la Ville;
- ✓ au renouvellement des mandats d'administrateur. Par exemple, la Ville devrait s'engager à combler toutes vacances parmi les administrateurs qu'elle nomme dans les trois mois;
- ✓ à la collaboration des services municipaux, en particulier de la Direction répondante;
- ✓ aux circonstances où l'autorisation de la Ville est requise (ex: emprunt, acquisition immobilière, etc.).

Le protocole d'entente a une portée beaucoup plus longue, et donc plus stable et prévisible que la convention annuelle de gestion laquelle devrait être circonscrite aux questions financières et budgétaires.

Recommandation 4

Nous recommandons au conseil d'administration d'effectuer un exercice d'auto-évaluation de son fonctionnement et de son efficacité.

Dans un conseil d'administration qui s'est peu renouvelé au cours des ans, le risque est réel que la culture de gouvernance se soit peu renouvelée elle aussi.

Recommandation 5

Nous recommandons à la CÉTR d'enrichir l'information disponible au public dans son portail web en réservant un espace pour l'information de gouvernance.

Recommandation 6

Nous recommandons au conseil d'administration d'instituer un événement « civique public » annuel de reddition, d'information et d'échange avec les parties prenantes de la corporation, telles que, le maire et les élus municipaux, les employés, les partenaires sociaux, la clientèle, et autres acteurs concernés?

Recommandations en lien avec la politique-cadre, la présente section ainsi que le rapport d'autoévaluation

ACTIONS À RÉALISER	ÉCHÉANCIER
Composition du conseil d'administration (Q7 / 8 / 57 / 58)¹ Profil de compétence et d'expertises, comprenant (suggestions) : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestion événementielle ✓ Promotion internationale ✓ Gestion des risques ✓ Comptabilité ✓ Étude de la clientèle ✓ Gouvernance 	À déterminer
Révision des règlements généraux	À déterminer
Documentation et information remise pour les rencontres du conseil (Q11 / 12 / 14 / 15)	À déterminer
Description détaillée des rôles (Conseil, PCA, DG, Comités) (Q25 / 27)	À déterminer
Constitution des trois comités statutaires du conseil (Q46 / 57 / 58)	À déterminer
Abolition du comité exécutif	À déterminer
Code d'éthique et de déontologie et déclaration annuelle (Q57 / 58)	À déterminer
Plan stratégique en consultant les parties prenantes (Q29 / 30 / 31)	À déterminer
Mise en place d'un rapport de gestion	À déterminer
Adoption des politiques de gestion manquantes	À déterminer
Plan de gestion des risques	À déterminer
Divulgaration de l'information en lien avec la gouvernance et la reddition	À déterminer
Instituer une AGA publique	À déterminer
Encadrement et évaluation de la direction générale (Q36 / 44)	À déterminer
Climat et lien de confiance au sein du CA et avec le DG (Q40 / 41 / 43 / 45)	À déterminer
Plan de relève de la direction générale	À déterminer
Programme d'accueil et de formation des administrateurs (Q5 / 39 / 57 / 58)	À déterminer
Programme d'évaluation de la gouvernance	À déterminer

¹ Les chiffres entre parenthèse réfèrent aux questions du rapport d'autoévaluation.