



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 D)
**La gouvernance des corporations
mandataires prises individuellement**

**Innovation et développement économique
Trois-Rivières**

Pour une gouvernance créatrice de valeurs®

Innovation et développement économique Trois-Rivières

Année de constitution

Après le regroupement de six municipalités, la Société de développement économique de Trois-Rivières prend le relais du CLD de la MRC de Francheville. L'organisme est constitué en vertu de la Partie III de la Loi sur les compagnies du Québec.

Nom courant

Depuis 2009, son nom est Innovation et développement économique Trois-Rivières (IDÉTR).

Mission

Soutenir, coordonner le développement économique de Trois-Rivières, mobiliser les forces du milieu pour une économie prospère.

Mandat

Agir comme un guichet unique de services de première ligne d'accompagnement, de soutien technique et financier aux entrepreneurs. À cette fin, IDÉTR administre des fonds publics dédiés au développement des entreprises, fait de la location d'immeubles, promeut l'offre touristique, gère l'aéroport de Trois-Rivières et la gare maritime.

Règlements généraux

Les règlements généraux ont été adoptés en 2010, modifiés et mis à jour en 2022.

Assemblée générale annuelle

Les règlements généraux traitent l'AGA comme une activité particulière du conseil d'administration, les dispositions la concernant (convocation et ordre du jour) se confondent aux règles du CA.

L'ordre du jour, rapidement expédié, comporte au minimum les sujets suivants: adoption du PV de la dernière AGA, le rapport annuel du président, le rapport du trésorier, l'approbation des amendements aux règlements généraux adoptés par le conseil d'administration depuis la dernière AGA, et la ratification des actes posés par les administrateurs.

Le choix d'un auditeur externe ne fait pas partie de ses attributions. C'est Vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières qui nomme un auditeur externe et le conseil d'administration entérine ce choix.

L'AGA réunit les membres, lesquels sont aussi ses administrateurs. Le quorum est atteint à la majorité simple.

Conseil d'administration

Le conseil d'administration se compose de onze (11) membres votants (4 femmes, 7 hommes), tous bénévoles et tous nommés par le Conseil municipal pour un mandat d'un an, renouvelable sans limite prescrite.

La répartition des sièges d'administrateur est la suivante : quatre (4) conseillers municipaux, quatre (4) personnes provenant du milieu des affaires, une (1) personne provenant de l'économie sociale, une (1) personne provenant d'une institution d'enseignement et une (1) personne provenant du milieu touristique.

Parmi les sept (7) administrateurs qui ne sont pas des élus municipaux, quatre le sont depuis plus de huit ans.

Les règlements généraux contiennent une disposition qualitative rare au sujet de la composition de son CA: « Les administrateurs qui siégeront sur le CA d'IDÉTR devront être représentatifs de la population de notre communauté afin d'avoir une bonne lecture des enjeux de notre milieu pour la mise en oeuvre de notre plan d'action, le tout dans un principe d'équité homme/femme ».

En outre, le code d'éthique et de déontologie (voir plus loin) contient quelques dispositions sur les qualités d'un nouvel administrateur.

Une séance du conseil d'administration réunit aussi, outre le directeur général et les administrateurs d'IDÉTR, des membres non votants (directeur général de la Ville, directeur du bureau de Services Québec, directeur régional du MEI) et les représentants des députés de l'Assemblée nationale dont la circonscription se trouve en tout ou en partie dans la Ville de Trois-Rivières. En plus de ces personnes, plusieurs cadres de l'organisme y sont invités en appui technique et professionnel à certains rapports et dossiers. Il est fréquent qu'une séance du conseil d'administration réunisse plus de vingt-cinq (25) personnes.

Le conseil d'administration doit se réunir au moins deux fois par an. Dans les faits, il se réunit sept fois par an.

Assiduité

Nous avons analysé 27 procès-verbaux des séances ordinaires du CA tenues entre 2019 et 2022; le conseil a réuni tous ses membres votants dans un peu plus de 25 % de ses séances.

Comités

Il n'y a pas de comité exécutif mais trois comités statutaires consultatifs qui sont convoqués et recomposés au besoin.

- ✓ Comité de vérification mixte (3 personnes): le trésorier, un conseiller municipal membre du CA, et un cadre, l'interne. Mandat: recevoir et analyser le rapport annuel des états financiers, transmettre ses recommandations au conseil d'administration.
- ✓ Comité des ressources humaines (2 personnes): le président du CA et un autre membre votant. Mandat: embauche, évaluation du directeur général.
- ✓ Comité de gouvernance mixte (3 personnes): président, un membre votant et directeur général. Mandat: administration du code d'éthique et de déontologie, préparation de la liste des membres votants pour l'approbation du Conseil municipal, et amendements aux règlements généraux.

Tous ces comités ont été actifs et ont fait rapport de leurs conclusions et recommandations au conseil d'administration.

Éthique et déontologie

Outre les dispositions des règlements généraux sur la divulgation des intérêts des administrateurs, IDÉTR a adopté en 2017 un code d'éthique et de déontologie à l'intention de ses administrateurs et de ses employés. Ce document très complet précise l'application du règlement, la définition d'un conflit d'intérêt et les dispositions à prendre s'il survient une situation de conflit éthique ou de manquements déontologiques.

La section VIII du code porte sur les qualités d'un nouvel administrateur :

- ✓ Le conseil d'administration propose au Conseil municipal une liste « de personnes compétentes, intègres et désireuses de servir la communauté » pour combler chaque poste.
- ✓ Tout nouvel administrateur ou « membre du comité d'investissement » devra indiquer par écrit qu'il n'envisage pas « de bonne foi » à court terme de solliciter l'aide d'IDÉTR.

- ✓ Tout nouvel administrateur ou nouveau membre du comité d'investissement doit assister à une séance de formation sur les bonnes pratiques de gouvernance et d'éthique régissant les membres du CA et le personnel d'IDÉTR ou lire les documents d'information mis à la disposition sur la plateforme électronique.

États financiers

Au 31 décembre 2021, IDÉTR a dégagé un excédent de 1 951 685 \$ sur un chiffre d'affaires de 13,3 M\$. La société avait cependant des dettes de fonctionnement (1,3 M\$) et une dette à long terme de l'ordre de 31,4 M\$.

Les relations avec la Ville de Trois-Rivières

Dans l'organigramme municipal, IDÉTR est en lien avec la Direction générale, laquelle y détient un siège de membre non-votant.

Outre la nomination des membres et du président du conseil d'administration, le Conseil municipal adopte une convention sur les arrangements financiers et les engagements réciproques. Depuis 2015, le Conseil municipal a modifié 13 fois la convention.

La dernière convention en date de juin 2022 se distingue des précédentes par son insistance sur la reddition de compte trimestrielle et annuelle.

À tous les trimestres, IDÉTR doit déposer au comité exécutif des états financiers internes incluant des indicateurs financiers, les PV des réunions de son conseil d'administration, un tableau de bord de ses activités.

L'organisme dépose aussi au comité exécutif un rapport de suivi sur les cautions de la Ville sur les dettes.

Chaque année, IDÉTR fera une présentation de ses états financiers au conseil municipal et les publier sur son site web et fournir copie de son code d'éthique et de déontologie pour les administrateurs et pour les employés, la déclaration d'intérêts des administrateurs et des employés, un plan stratégique et une politique de gestion contractuelle conforme aux lois s'appliquant à la Ville en cette matière.

La convention se distingue aussi par ses balises sur la dette et l'endettement.

- ✓ La dette à long terme de l'organisme ne doit pas dépasser 25 % de la dette totale non consolidée de la Ville.
- ✓ Les cautions de la Ville sur le parc immobilier ne devront pas dépasser 50 % des emprunts totaux.
- ✓ L'endettement à long terme du mandataire ne devra pas dépasser 100 M\$.

Les politiques

Les politiques de gestion et stratégies d'un organisme encadrent et orientent son action, déterminent des objectifs. Elles devraient être relues et réévaluées tous les trois ans si leur portée dépasse cet horizon ou si elles sont encore pertinentes au contexte dans lequel la corporation évolue.

En 2022, IDÉTR a effectué cet exercice au sujet de politiques de gestion interne telle la politique sur la prévention et le contrôle de la violence et harcèlement sexuel au travail, la politique sur la possession et la consommation d'alcool, drogues et médicaments.

Les règlements généraux révisés et la politique de gestion financière, l'acquisition de biens et services et la signature des documents ont été adoptés en 2022.

Quelques autres politiques mériteraient une relecture, une mise à jour voire une mise à niveau: la politique d'accueil des nouveaux arrivants (2014), le code d'éthique et de déontologie (2017), la politique de service à la clientèle, sont de celles-là.

L'information publique

Le site d'IDÉTR est riche en informations sur ses activités. On y trouve les rapports annuels, le rapport de ses états financiers, les politiques, les stratégies et plans d'action, et les procès-verbaux de son conseil d'administration.

Recommandations

IDÉTR est la corporation dont la gouvernance est la mieux structurée et la plus développée. Plusieurs des pratiques recommandées à la Ville de Trois-Rivières dans le projet de *Politique d'encadrement de la gouvernance et de la reddition* sont déjà en vigueur. Certains aspects peuvent toutefois être améliorés, dont la composition du conseil d'administration et les personnes présentes lors de ses rencontres.

Une question se pose: les administrateurs estiment-ils que la présence de plusieurs observateurs externes apporte une valeur ajoutée à leurs délibérations?

En se conformant à la politique cadre de la Ville de Trois-Rivières, IDÉTR devra relire ses règlements généraux et les modifier à tout le moins dans la composition de son conseil d'administration.

Recommandation 1

Nous recommandons au conseil d'administration de réduire le nombre de ses administrateurs de 11 à 9.

Recommandation 2

Le conseil d'administration est une instance décisionnelle. Il n'est pas une instance de concertation, d'échange et de partage d'information avec diverses parties externes non contributives aux délibérations dont le principal intérêt est d'être tenue informées.

Il y d'autres moyens de tenir informées des parties externes et intéressées comme par exemple, l'accessibilité aux procès-verbaux du conseil d'administration.

Ce type d'exercice devrait plutôt être réalisé lors de la préparation de la planification stratégique, ou encore une ou deux fois par année en regroupant les parties prenantes concernées, ponctuellement selon les besoins, ou encore un instaurant un mécanisme de communication claire et régulier.

Nous recommandons à IDÉTR de faire en sorte que les rencontres du conseil d'administration se tiennent uniquement avec ses membres votants. À l'occasion, et sous invitation du président du conseil ou de la direction générale, certaines personnes intéressées de l'externe pourraient être invitées à venir échanger avec les administrateurs de sujets qui les concernent.

Dans l'hypothèse où les lois applicables ne donnent pas l'espace dont les administrateurs ont besoin pour délibérer entre eux, le conseil d'administration devrait-il envisager l'hypothèse de tenir des séances de travail privées ?

Recommandation 3

Nous recommandons au conseil d'administration de tracer le profil complémentaire des compétences et expériences dont il aura besoin compte tenu du développement qu'il entrevoit à moyen et long terme, et de s'y référer dans la recherche de nouveaux administrateurs indépendants.

Recommandation 4

Nous recommandons au conseil d'administration de fixer à deux ans le mandat d'un administrateur et d'adopter une politique de rotation par alternance des mandats d'administrateurs de manière à préparer une relève tout en en préservant la continuité.

Recommandation 5

Nous recommandons au conseil d'administration d'adopter au début de l'exercice un calendrier des réunions convenu entre tous les administrateurs et d'adopter un programme de travail pour l'année portant, entre autres, sur la révision de ses politiques et le cas échéant sur les mandats de ses comités.

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 (Q57 /58)¹ Profil de compétence et d'expertises, comprenant (suggestions) : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comptabilité et finance ✓ Gouvernance ✓ Gestion d'immeuble ✓ Soutien à l'entrepreneuriat ✓ Leader du milieu des affaires ✓ Développement et promotion touristique ✓ Gestion de fonds publics et de programmes de crédit aux entreprises 	À déterminer
Révision des règlements généraux	À déterminer
Gestion des rencontres du conseil et de l'information transmise aux administrateurs (Q10 / 14 / 17 / 19)	À déterminer
Retrait des observateurs présents aux rencontres du conseil	À déterminer
Respect des devoirs des administrateurs (Q24)	À déterminer
Description détaillée des rôles (Conseil, PCA, DG, Comités)	À déterminer
Code d'éthique et de déontologie et déclaration annuelle	À déterminer
Plan stratégique en consultant les parties prenantes et son suivi (Q29 / 58)	À déterminer
Mise en place d'un rapport de gestion	À déterminer
Divulgateion de l'information en lien avec la gouvernance et la reddition	À déterminer
Instituer une AGA publique	À déterminer
Adoption des politiques de gestion manquantes	À déterminer
Plan de gestion des risques	À déterminer
Encadrement et évaluation de la direction générale (Q36)	À déterminer
Plan de relève de la direction générale (Q58)	À déterminer
Programme d'accueil et de formation des administrateurs (Q5 / 58)	À déterminer
Programme d'évaluation de la gouvernance	À déterminer

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