



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

Pour une gouvernance créatrice de valeurs®

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE / SECTION
TABLE DES MATIÈRES	i
INTRODUCTION	1
1. LA GOUVERNANCE DE CHACUNE DES CORPORATIONS	
1.1 Corporation des événements de Trois-Rivières	Section A
1.2 Corporation pour le développement de l'Île St-Quentin	Section B
1.3 Culture Trois-Rivières	Section C
1.4 Innovation et développement économique Trois-Rivières	Section D
1.5 Société de transport de Trois-Rivières	Section E

Introduction

La troisième partie de notre étude se focalise sur les corporations mandataires de la Ville de Trois-Rivières prises une à une. Nos recommandations se réfèrent au cadre général que nous esquissons en première partie et aux pratiques en gouvernance et reddition répertoriées dans les sociétés publiques dirigées par un conseil d'administration.

L'exercice de la gouvernance dans les corporations mandataires peut emprunter plusieurs formes. Les modèles sont variés mais ils gagnent en légitimité, efficacité et crédibilité si leurs administrateurs y jouent en toute indépendance leur rôle dans l'accomplissement de la mission de leur organisation en lui apportant leur expérience et leur savoir-faire.

La Corporation de développement culturel (CDCTR ou Culture Trois-Rivières), la Corporation pour le développement de l'île St-Quentin (CDISQ), la Corporation des événements (CÉTR), Innovation et développement économique (IDÉTR) et la Société de transport de Trois-Rivières (STTR) sont des corporations de la Ville de Trois-Rivières imputables au Conseil municipal, soutenues par des fonds publics et intégrées au périmètre comptable de la municipalité.

Cependant le thème de leurs rapports avec l'instance politique et l'administration municipale n'est guère abordé dans les stratégies de développement pluriannuel qu'elles ont élaborées. Il s'agit pourtant d'un enjeu déterminant dans la réalisation du mandat que leur confie la Ville de Trois-Rivières.

Pour certaines, telles la STTR et IDÉTR, le mi-parcours des plans de développement stratégique devrait être l'occasion de faire un bilan véritable et critique non seulement de leur action mais aussi de leurs relations avec leur mandant. Les défis sociaux et économiques qui se posent à la société trifluvienne les interpellent tous deux.

Pour d'autres, telles Culture Trois-Rivières et la CDISQ, les plans de développement stratégique de courte durée (deux et trois ans) et d'adoption récente laissent la porte ouverte à un exercice plus poussé, innovant et clairvoyant de leurs interactions avec la Ville.

Enfin, l'installation d'une nouvelle direction générale à la CÉTR devrait être propice à une discussion sur les orientations en matière de gestion et l'animation des lieux publics dans la ville. Les rapports entre le mandant et le mandataire ne devraient pas être écartés de cet exercice de planification.

La gouvernance, l'imputabilité, la reddition de compte devraient se trouver au cœur des attentes de la Ville d'une part, et des engagements de ses mandataires d'autre part.

Quelques observations générales

Nous formulons quelques observations générales qui s'appliquent à des degrés divers à chacune des corporations mandataires.

L'assemblée générale annuelle

Dans quatre sociétés à l'étude, le règlement général prévoit que les membres se réunissent une fois l'an en assemblée générale. Or les membres agissant aussi comme administrateurs, l'AGA en est réduite à une formalité expédiée la plupart du temps en moins d'un quart heure et dépourvue de sens réel.

En effet, quelle est la signification d'une résolution d'une AGA des membres avalisant tous les actes posés par ses administrateurs, c'est-à-dire par eux-mêmes, au cours du dernier exercice? La ratification des actes du Conseil d'administration n'est pas obligatoire et a, au mieux, un caractère symbolique et peut-être faussement rassurant car elle ne n'affecte en rien la responsabilité des administrateurs, ni leur imputabilité envers leur mandant, la Ville de Trois-Rivières.

L'assemblée générale des membres a quatre principales fonctions, parmi toutes celles qu'elle possède : élire des administrateurs, adopter les modifications proposées aux lettres patentes, ratifier les règlements généraux, recevoir le rapport financier et le rapport d'activités. *L'AGA des corporations municipales trifluviennes ne pourrait-elle devenir un événement « civique » de rencontre et d'échange, hors du cadre très formel d'une séance du conseil municipal (ou de l'un de ses comités), avec des parties prenantes comme, par exemple, le maire et les élus municipaux, des partenaires sociaux et autres ? Ainsi, l'AGA ne serait plus une formalité, mais un événement significatif dans la gouvernance.*

Le procès-verbal

Il n'a de verbal que son nom. Le PV, comme on l'appelle familièrement, est un acte écrit qui rend compte des délibérations d'une instance décisionnelle: il agit tout à la fois comme document officiel, comme aide-mémoire et comme fil conducteur dans le temps des décisions de l'organisme. Il s'agit également d'un document important servant à protéger les administrateurs lors de litiges et dont la rédaction n'est pas à prendre à la légère.

Son adoption apparaît en tête de l'ordre du jour de l'AGA, du conseil d'administration et, le cas échéant, du comité exécutif. Le plus souvent, son adoption est une formalité...ce qui signifie que les inexactitudes, les erreurs ou les manquements passent inaperçus.

Pour être tout à fait conforme et valide, le PV d'une instance décisionnelle doit indiquer la date, l'heure d'ouverture et l'heure de clôture, le statut ou le titre des personnes présentes, les présences et les absences, les entrées et sorties d'un participant en cours de séance. Il doit faire mention de toutes les affaires dont il a été informé (ex: suivi budgétaire, chèques et effets financiers, etc.) et, sans prendre la forme d'un compte-rendu détaillé, il doit faire état des discussions et des décisions prises.

Des expressions vagues et fourre-tout telles « discussion sur divers points », ou encore l'interpellation familière de personnes par leur prénom comme nous avons pu le lire dans des procès-verbaux de conseils d'administration sont à éviter.

Si dans la plupart des séances, le secrétaire est dispensé d'en faire la lecture au long, aucun administrateur n'est dispensé d'en prendre connaissance, de relever les erreurs s'il en est et de les signaler.

Même si dans bien des cas il n'en n'est pas formellement l'auteur, il appartient au secrétaire du conseil de s'assurer que le PV est conforme aux discussions et décisions, puis de l'attester auprès de ses collègues.

Le rapport annuel

Les corporations mandataires publient un rapport annuel ou saisonnier de leurs activités, mais peu d'entre elles publient aussi une information de gestion complète qui donnerait au mandant une juste idée de la performance, de l'efficacité, des résultats obtenus et des enjeux propres à chacune dans l'accomplissement de son mandat.

Le rapport annuel des activités et le rapport de gestion sont des pièces clés de la reddition. La Commission municipale du Québec le rappelle avec justesse dans un rapport récent :

« Le rapport annuel de gestion est l'un des véhicules de reddition de comptes privilégiés pour communiquer aux élus et aux citoyens une information significative, comparable et fiable en lien avec les engagements pris pour l'année et les résultats atteints. Ainsi le rapport annuel de gestion contribue à l'accès à une information pertinente et en temps opportun sur les activités d'un organisme public. »¹

Le rapport annuel des activités et de gestion devrait être au centre de la reddition de compte de toutes les corporations à Ville de Trois-Rivières.

¹ Commission municipale du Québec: Gouvernance et gestion financière de la ville de Shawinigan, mars 2021, p.47