



Institut sur la gouvernance  
d'organisations privées et publiques

199P-2076

# Rapport sur la gouvernance des sociétés paramunicipales de Laval

JUIN 2014

---

Pour une gouvernance créatrice de valeurs<sup>MD</sup>

---

## *Chapitre 5 – La conclusion*

De ce survol de l'état de la gouvernance et de l'imputabilité dans les externalités de Laval, il ressort un premier constat: exception faite des sociétés dont la constitution relève d'une loi provinciale dans laquelle le législateur a prescrit le cadre de gouvernance et les exigences d' imputabilité, **la plupart des entités externes de Laval fonctionnent dans un vacuum en matière de gouvernance publique et de reddition de compte.**

Les pratiques de gouvernance et de reddition de compte dans ces entités sont minimalistes, incomplètes et ne correspondent guère aux exigences actuelles dans les sociétés publiques. C'est certainement le cas dans les sociétés dont la mission a perdu sa pertinence et cela est aussi observable à divers degrés dans les sociétés qui n'ont pas ou semblent ne pas avoir d'autres objets que de servir de conduit dans le cadre d'un partenariat.

Ce faisant, la Ville de Laval augmente sa vulnérabilité à des risques de toute nature et en particulier à des risques de réputation. Répétons-le, les élus municipaux de Laval demeurent responsables et imputables des activités et des résultats des sociétés paramunicipales.

Il devient donc pertinent, voire nécessaire, de revoir et de renforcer, de mettre à jour et de moderniser l'encadrement municipal de ses sociétés externes sous toutes leurs formes.

## ***Chapitre 6 – La gouvernance et le cadre d'imputabilité***

L'IGOPP recommande à la Ville de Laval de moderniser la gouvernance de ses externalités en clarifiant sa politique et en précisant le cadre de gouvernance et d'imputabilité. Sa politique-cadre de gouvernance et d'imputabilité devrait:

- 1. Affirmer que la mission d'une société paramunicipale est déterminée par la Ville et revue périodiquement par le Conseil municipal avec le concours du conseil d'administration, pour tenir compte de l'évolution des attentes et des besoins.*
- 2. Rendre le conseil d'administration d'une société externe responsable des aspects suivants de sa gouvernance:*
  - s'assurer de la conformité à sa mission et aux valeurs de gouvernance publique de la Ville;
  - approuver le plan stratégique, les prévisions budgétaires et le budget annuel, le plan d'investissement, les états financiers et le rapport annuel; et en rendre compte à la Ville;
  - adopter et approuver des règles de gouvernance;
  - approuver le code d'éthique applicable à ses membres et au personnel;
  - définir le profil de compétence et d'expérience requises pour la nomination de ses membres;
  - proposer la nomination formelle au Comité exécutif des candidats pour les postes d'administrateurs au conseil en tenant compte du profil de compétence convenu et des attentes du Comité exécutif;
  - préserver l'indépendance de ses membres;
  - convenir avec le premier dirigeant des objectifs à atteindre, fixer sa rémunération et déterminer les modalités de son évaluation;
  - s'assurer de la gestion efficace des ressources humaines, techniques, matérielles et financières de la société; évaluer ses résultats et sa performance;
  - suivre la situation financière, analyser les risques;

- pourvoir, par règlement, à sa régie interne;
- instaurer et gérer un processus de reddition de compte périodique, incluant la diffusion publique de l'information pertinente sur le site internet de la société;
- nommer le directeur général de la société après consultation du Comité exécutif après avoir tenu des consultations préalables sur les attentes du Comité exécutif
- déléguer certaines fonctions au comité d'audit comme la recommandation du choix du vérificateur (à moins qu'il ne soit désigné d'office), de l'approbation du plan de vérification, de la recommandation des états financiers, de la mise en place d'un processus de gestion des risques, de sa contribution à la préparation du plan de vérification interne, de l'approbation du plan de vérification interne, du suivi des recommandations qui en découle;
- de plus, il faudra définir le niveau de responsabilité du conseil d'administration dans les décisions d'investissement, de partenariat, d'emprunt, de vente ou d'aliénation d'actif, de dotation et autres décisions spécifiques ayant un impact sur la réalisation de la mission de la société. Ces responsabilités spécifiques reviennent habituellement au conseil d'administration qui par la suite peut en déléguer certaines à la direction de la société. Cependant, plusieurs conseils d'administration de sociétés paramunicipales se voient retirer cette responsabilité en vertu du principe d'imputabilité des élus. Un arbitrage devrait donc être fait par la nouvelle Direction ou Secrétariat à la gouvernance (voir huitième recommandation à la page 22) afin de bien clarifier dans la politique-cadre la responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis ces éléments.

*3. Affirmer le principe que des administrateurs indépendants (c.-à-d. qui ne sont ni des élus, ni des fonctionnaires, ni fournisseur en possible conflit d'intérêts) et crédibles composeront la majorité des membres d'un conseil d'administration.*

Un bon conseil d'administration se compose de personnes aux profils complémentaires ayant une expérience diversifiée en gestion, en finance ou dans une discipline pertinente à la mission de la société, et rompues au fonctionnement d'un conseil d'administration. Des administrateurs indépendants sont habituellement plus à l'aise d'interpeller la direction et d'analyser ses propositions avec un point de vue critique.

Les conseillers municipaux sont élus pour représenter la population et pour veiller au bon gouvernement des affaires de la ville; si leur présence est jugée utile, elle devrait être limitée en nombre et en portée dans la mesure où il n'est pas souhaitable qu'ils occupent aussi des postes de commande (ex. président, vice-président, secrétaire, etc.).

- 4. Affirmer que des fonctionnaires municipaux ne pourront siéger comme administrateurs de sociétés paramunicipales.*

La présence de cadres ou de gestionnaires municipaux devrait être circonscrite à un rôle de liaison avec les services municipaux répondants. En aucun cas ne devraient-ils se trouver dans un rapport, réel ou apparent, d'employeur/employé avec un ou des membres (élus municipaux) du conseil d'administration.

- 5. Décrire dans une politique municipale les devoirs et responsabilités des personnes que la Ville délègue, nomme ou recommande; déterminer la durée de leur mandat et le nombre des renouvellements de mandats auxquels elles sont éligibles.*

Dans certaines sociétés externes, les noms des mêmes personnes dans les mêmes fonctions reviennent depuis plusieurs années sans qu'il y ait eu un effort apparent de renouvellement. Aucun administrateur n'a de mandat à vie...

- 6. Adopter un code des valeurs ou un code de déontologie auquel toute personne déléguée, nommée ou recommandée par la Ville doit adhérer et se conformer.*

S'agissant de mission publique, la Ville est en droit d'exiger de ses mandataires qu'ils se conforment à des normes élevées d'éthique et évitent les conflits réels ou apparents d'intérêt.

- 7. Renforcer le rôle du Conseil municipal et de ses élus en matière de surveillance des sociétés mandataires de la Ville.*

Et à cette fin, instituer une Commission permanente du Conseil chargée de recevoir les rapports annuels et financiers des sociétés, de revoir périodiquement leur constitution, leurs attributions et leur rendement en regard de leur mandat, de leur mission et des attentes de la Ville; ladite commission devrait être formée d'élus qui ne sont pas eux-mêmes membres d'un conseil d'administration.

8. *Confier au Secrétariat de la ville un mandat de suivi de la gouvernance et d'articulation de la politique-cadre, d'en assurer l'application et le suivi, de mettre en œuvre des pratiques de gouvernance novatrices (ex: tenir un registre de citoyens de bonne réputation disposés à servir, de tenir des appels de candidatures pour combler certains postes, de proposer des formations, etc.).*

Le Secrétariat pourrait agir en soutien aux sociétés externes, proposer des formations pour tous les administrateurs délégués en matière d'éthique, de gouvernance et de reddition de compte, etc. Également, la Secrétaire devrait établir un calendrier pour le processus de nomination de candidats pour les conseils d'administration, etc.)

9. *Élaborer ou remettre à jour une convention entre la Ville et une société paramunicipale afin de préciser, entre autres, dans quelles circonstances une autorisation préalable de l'administration municipale est requise (ex. budget de dépenses en capital; rémunération des dirigeants, incluant la rémunération incitative; engagements financiers, etc.) et à quelles conditions une société paramunicipale doit ou peut utiliser les services professionnels municipaux (ex. avocats ou notaires, vérificateurs, agents financiers, techniciens, etc.).*

Dans quelques sociétés paramunicipales, le Vérificateur agit comme auditeur indépendant et comme vérificateur de la Ville. Cette pratique peut être perçue comme étant commode et économe, mais elle demeure peu souhaitable, car le second doit être en mesure de donner une opinion distincte et indépendante du premier.

10. *Exiger que les sociétés paramunicipales produisent chaque année, outre un rapport financier, un rapport d'activité et qu'elles le transmettent à la Commission permanente de la gouvernance du Conseil municipal.*

Il appartient toujours à la Ville de Laval de déterminer en quelles circonstances elle préfère déléguer des missions publiques à l'extérieur de l'administration municipale. Mais dans tous les cas, sa responsabilité publique demeurant entière, elle doit mieux encadrer les délégations et exiger une reddition de compte franche, claire et complète.