



VILLE DE
SAINT-JEAN-
SUR-RICHELIEU

Politique d'encadrement de la gouvernance et de la reddition de compte

Service de la culture, du développement social et du loisir
Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu

DÉCEMBRE 2023

TABLE DES MATIÈRES

4	Préambule
5	1. Organismes concernés
6	2. Les objectifs de la politique
7	3. Les leviers d'encadrement
7	3.1 Les exigences de la Politique d'encadrement
17	3.2 Le protocole de financement
19	3.3 La lettre de mandat
19	3.4 L'accompagnement de la Ville
20	4. Le rôle des divers acteurs de gouvernance et reddition
21	4.1 Le conseil municipal
21	4.2 Le maire
22	4.3 L'administration municipale
22	4.4 Le président du conseil de l'organisme paramunicipal
22	4.5 Le directeur général de l'organisme paramunicipal
23	5. Conclusion

Préambule

Depuis de nombreuses années, la Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu collabore avec de multiples organisations afin d'assurer la prestation de certains services publics dans des domaines tels que le développement économique, le tourisme, la culture, le transport collectif, les affaires sociales, le contrôle animalier, le loisir ou encore le sport.

La Ville identifie ces organisations comme des organismes paramunicipaux chargés d'une mission de service public et entretient avec ceux-ci des liens de nature administrative, financière et politique.

Si la Ville reconnaît ses organismes paramunicipaux comme étant essentiels pour la prestation de certains services publics et qu'elle respecte leur autonomie de gestion, il lui apparaît toutefois pertinent de communiquer clairement ses attentes au sujet de la gouvernance, de la reddition de compte et de la prestation de services attendue.

Au fil des ans, la Ville a conclu diverses ententes

avec ces corporations sans pour autant s'appuyer sur une politique générale permettant d'encadrer leur gouvernance et de les rendre imputables de leur gestion ainsi que de leur prestation de service auprès du public.

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu se propose d'y remédier en adoptant sa première Politique d'encadrement de la gouvernance et de la reddition de comptes.

Cette politique jette les bases d'un cadre de gouvernance et d'imputabilité des organismes paramunicipaux de la Ville afin qu'ils 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 et chacun pour que ces changements s'effectuent sans retard indu.

¹ **Paramunicipal** : Se dit de tout ce qui, tout en conservant une certaine autonomie dans les statuts et la gestion, dépend d'une municipalité. (Source : Office québécois de la langue française : <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8365863/paramunicipal>)

1 Organismes concernés

Aux fins de la présente politique, un organisme paramunicipal est une corporation autonome reconnue comme telle par la Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu. Le plus souvent, cette corporation est soutenue de diverses manières par la Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu pour administrer et développer l'offre de services aux citoyennes et aux citoyens dans un domaine défini et avec laquelle elle a conclu un protocole de financement à cette fin.

Lorsque la Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu reconnaît et soutient un organisme paramunicipal, elle le considère dès lors comme un organisme œuvrant à la mise en œuvre de ses orientations, de ses politiques, de ses règlements, de ses programmes ou encore à la gestion 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 Saint-Jean-sur-Richelieu externalise un service public plutôt que de l'administrer elle-même avec ses propres ressources professionnelles, financières et matérielles, sa responsabilité devant la population johannaise reste entière.

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

Ainsi, il est légitime pour la Ville de s'assurer que ces organismes paramunicipaux s'appuient sur une gouvernance crédible qui est en mesure de veiller à la réalisation de leur mission ainsi qu'à une gestion rigoureuse, intègre et transparente des fonds qui leur sont attribués.

La Ville a toutefois le devoir de définir et d'actualiser les mandats qu'elle leur confie, tout comme elle se doit de préciser la reddition de compte qu'elle exigera, et ce, dans le meilleur intérêt des citoyennes et citoyens de Saint-Jean-sur-Richelieu.

2 Les objectifs de la politique



Par sa Politique d'encadrement de la gouvernance et de la reddition de comptes, la Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu désire exercer un leadership fort et mobilisateur afin d'amener ses organismes paramunicipaux à adhérer à une vision novatrice, proactive et moderne d'une saine gouvernance.

Elle souhaite stimuler le renouveau de la gouvernance de ses organismes paramunicipaux sur la base de principes tels que l'efficacité, l'intégrité, l'imputabilité, la transparence et la collaboration.

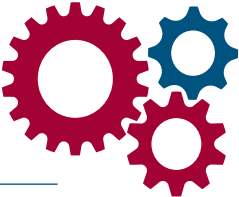
Par cette Politique, la Ville souhaite plus particulièrement :

- Rappeler que le soutien offert à ses organismes paramunicipaux s'inscrit dans un contexte de gestion de fonds publics, ce qui amène des exigences particulières, entre autres au niveau de la transparence et la de reddition de comptes.
- Préciser la nature de la collaboration attendue entre la Ville et ses organismes paramunicipaux.
- Reconnaître les expertises, les rôles et les apports dans les services offerts par les organismes paramunicipaux de la Ville.
- Soutenir ses organismes paramunicipaux dans la mise en place d'un cadre de gouvernance optimum.
- Soutenir ses organismes paramunicipaux dans l'adoption de bonnes pratiques de gouvernance.
- Préciser les attentes envers ses organismes paramunicipaux en termes de planification stratégique et de consultation de la Ville.
- Préciser les exigences de reddition de comptes de ses organismes paramunicipaux.
- Préciser les mécanismes de communication avec ses organismes paramunicipaux.

Elle vise ainsi à intervenir sur ces éléments incontournables afin d'avoir du succès :

- 1) le cadre et la structure de gouvernance des organisations
- 2) la composition du conseil d'administration des organisations
- 3) l'accueil et la formation des administrateurs des organisations
- 4) les mécanismes de reddition et communication entre les organisations et la Ville

3 Les leviers de la politique



Afin de concrétiser les objectifs qui y sont mentionnés, la Politique d'encadrement de la gouvernance et de la reddition de comptes de la Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu s'articule à l'aide de quatre leviers d'encadrement.

Ces leviers correspondent aux outils dont dispose la Ville afin d'encadrer la gouvernance et la reddition de comptes de ses organismes paramunicipaux.

- 3.1 Les exigences de la Politique d'encadrement**
- 3.2 Le protocole de financement des organismes paramunicipaux**
- 3.3 La lettre de mandat**
- 3.4 L'accompagnement offert par la Ville**

3.1 Les exigences de la Politique d'encadrement

Tout organisme paramunicipal soumis à la présente politique se doit de respecter les exigences décrites ci-après, et si requis, de modifier ses règlements généraux, ses politiques ainsi que ses pratiques de gouvernance afin de s'y conformer.

Que ce soit lors de la signature d'un protocole financier, d'une rencontre annuelle, ou lorsque jugé à propos, la Ville pourra exiger d'un organisme paramunicipal tout document démontrant qu'il se conforme à la présente politique. La Ville pourra également faire des recommandations quant aux corrections ou aux actions qu'elle souhaiterait voir réalisées par un organisme paramunicipal.

3.1.1 Les exigences en termes de gouvernance

A. Les descriptions des rôles

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu s'attend à un partage clair et documenté des responsabilités relevant des différentes instances et des différents acteurs de la gouvernance de tout organisme paramunicipal. C'est-à-dire des responsabilités du conseil d'administration, des administrateurs, du président du conseil, de la direction générale et des comités du conseil.

B. Le rôle du conseil d'administration

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu s'attend à ce que le conseil d'administration de tout organisme paramunicipal joue un rôle clé dans le pilotage stratégique de l'organisation et dans la surveillance de sa gestion. Ses principales fonctions doivent reposer sur les éléments suivants :

- Établir la vision à long terme, élaborer la planification stratégique conformément à sa vision et puis 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 de la corporation.



La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu tient le conseil d'administration d'un organisme paramunicipal responsable des devoirs suivants :

- S'assurer de la conformité de ses décisions avec sa mission, avec son mandat et dans le respect des valeurs de gouvernance publique de la Ville.
- Adopter et approuver ses règlements généraux ou de régie interne.
- Adopter un code d'éthique et de déontologie applicable et veiller à son application.
- Définir le profil de compétences et d'expériences requises pour la nomination de ses administrateurs.
- Déterminer la démarche de planification stratégique, 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 à atteindre annuellement, 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.

C. La taille du conseil d'administration

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu s'attend à ce que le conseil d'administration de tout organisme paramunicipal comprenne au minimum sept et au maximum treize administrateurs.

D. La composition du conseil d'administration

Le mandat du conseil d'administration, ainsi que le contexte dans lequel il doit être exécuté, exige 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.

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 de d'administrateurs possédant une combinaison de compétences spécialisées est à privilégier.

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu s'attend donc à ce que le conseil d'administration de tout organisme paramunicipal adopte un profil de compétence et d'expérience afin d'encadrer la nomination des membres du conseil d'administration.

E. 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 organisme paramunicipal doit aussi comprendre des membres dits indépendants, ce à quoi s'attend donc la Ville.

Pour être considéré indépendant, l'administrateur siégeant au conseil d'un organisme paramunicipal ne doit pas avoir d'autres préoccupations que le bien à moyen et long terme de l'organisme. Aussi, on entend par administrateur indépendant un membre du conseil d'administration qui n'est pas et ne prévoit pas être placé dans des situations où son intérêt personnel ou professionnel, et ce de manière répétitive ou continue, peuvent l'inciter (réelles), pourraient 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 l'entreprise et de l'organisme le préoccupe.

L'indépendance de l'administrateur suppose évidemment qu'il ou elle ne reçoit aucun honoraire (autre que comme membre du conseil, s'il y a lieu), n'assume aucun mandat de la direction, que 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.

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

F. La nomination des administrateurs

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu s'attend à ce que les administrateurs de tout organisme paramunicipal soient élus ou nommés à l'aide d'un processus démocratique, transparent et rigoureux favorisant la constitution d'un conseil d'administration à la fois légitime et crédible. Ce processus devra être déterminé de concert avec la Ville.

Selon la réalité de chaque organisme, ce processus peut prendre diverses formes, telles que par exemples : l'analyse de candidatures par un comité d'élection et la présentation de ses recommandations aux membres de la corporation ; ou encore l'approbation par la Ville de candidatures recommandées par le conseil d'administration.

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

G. Présence des élus et fonctionnaires municipaux sur les conseils d'administration

Les conseillers municipaux sont élus pour représenter la population et pour veiller au bon gouvernement des affaires de la ville. Il n'est pas souhaitable que des élus municipaux, qui ont un devoir collectif de suivi et de surveillance, siègent à des conseils d'administration de corporations municipales.

La participation des conseillers municipaux aux délibérations des administrateurs envoie un message confus : 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 seule présence d'un élu peut aussi influencer la dynamique du groupe, freiner les échanges, ou en orienter les conclusions. Il est préférable d'éviter de politiser, ou de risquer de politiser, une instance d'abord et avant tout décisionnelle consacrée à une mission précise.

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu ne nommera plus d'élus ou de fonctionnaires municipaux à un poste d'administrateur au conseil d'administration d'un organisme paramunicipal. Si elle tient à être représentée lors des rencontres des conseils d'administration d'un organisme paramunicipal, elle se limitera à nommer un observateur qui n'est pas un élu. Mais son rôle devrait toutefois être limité, très bien défini et documenté (exemple : présence ponctuelle, uniquement sur invitation du président du conseil ou encore à la demande de la ville). La présence d'un observateur ne doit pas modifier ou altérer la dynamique du groupe. Le sentiment de liberté de discussion et le naturel des échanges doivent prévaloir pour ainsi favoriser une prise de décision optimale.

Ultimement, si la Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu doit être représentée sur le conseil d'administration de certaines corporations paramunicipales, elle considérera en premier lieu d'y déléguer un fonctionnaire, et en second lieu un conseiller municipal. Toutefois, la personne déléguée par la Ville ne pourra occuper quelques postes de dirigeants que ce soit (président, vice-président, secrétaire, trésorier, directeur général), ou encore agir à titre de représentant et porte-parole de la corporation. Ainsi, si cela est souhaité, la Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu s'attend à ce que le conseil d'administration modifie ses règlements généraux afin qu'elle puisse proposer la candidature d'un fonctionnaire ou d'un élu municipal à titre d'administrateur et qu'un poste lui soit réservé à cet effet.

H. La planification stratégique

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

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu s'attend à ce que le conseil d'administration de tout organisme paramunicipal réalise 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.

I. Les politiques de gestion

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu s'attend à ce que le conseil d'administration de tout organisme paramunicipal adopte les politiques requises afin d'assurer une gestion efficiente et intègre de ses activités. Cela concerne, par exemples, les politiques suivantes.

- 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
- Politique de délégation de pouvoir
- Politique financière et 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
- Toute autre politique à propos, selon l'organisme

J. La reconnaissance et rémunération des administrateurs

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu s'attend à ce que le conseil d'administration d'un organisme paramunicipal adopte une politique de reconnaissance des administrateurs. La Ville accepte que le conseil d'administration d'un organisme paramunicipal puisse adopter une politique de rémunération de ses administrateurs.



K. Le code d'éthique et de déontologie

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu s'attend à ce que le conseil d'administration d'un organisme paramunicipal adopte un code d'éthique et de déontologie des administrateurs.

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu 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 à la Ville, et lors de toute nouvelle situation l'exigeant, une déclaration d'intérêts.

L. La gouvernance financière

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu s'attend à ce que le conseil d'administration d'un organisme paramunicipal 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.

M. Le nombre minimum de rencontres

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu s'attend à ce que le conseil d'administration d'un organisme paramunicipal se rencontre au moins quatre (4) fois par année en séance ordinaire, soit une fois par trimestre.

N. Les comités statutaires du conseil

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu s'attend à ce que le conseil d'administration d'un organisme paramunicipal se dote de trois comités statutaires, c'est-à-dire le comité d'audit, le comité de gouvernance et le comité des ressources humaines. Le comité de gouvernance et le comité des ressources humaines pourront être jumelés. 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. Durée du mandat

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu s'attend à ce que tous les administrateurs d'un organisme paramunicipal aient un mandat d'une durée de deux ans, renouvelable au plus quatre fois (soit un maximum de 5 mandats 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.

P. Évaluation de la gouvernance

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu s'attend à ce que le conseil d'administration d'un organisme paramunicipal se dote d'une politique encadrant :

- l'évaluation de la contribution de chaque administrateur lors du renouvellement de leur mandat.
- l'autoévaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités.

Q. Formation des administrateurs

L'exercice de la gouvernance est complexe et les pratiques en ce domaine ont grandement évolué au cours des dernières années. 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 Saint-Jean-sur-Richelieu s'attend à ce que le conseil d'administration d'un organisme paramunicipal 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 devraient 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.)

R. 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 Saint-Jean-sur-Richelieu s'attend à ce que le conseil d'administration d'un organisme paramunicipal adopte une démarche structurée d'accueil et d'intégration de ses nouveaux administrateurs.

S. Encadrement de la direction générale et des ressources humaines

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu s'attend à ce que le conseil d'administration d'un organisme paramunicipal se dote d'une démarche d'évaluation de sa direction générale comprenant les éléments suivants :

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

De plus, la Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu s'attend à ce que le conseil d'administration d'un organisme paramunicipal soit proactif en ce qui a trait à la planification de la relève pour la direction générale (et pour la haute direction, s'il y a lieu).

Le conseil 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.

**3.1.2
Les exigences en termes de reddition de comptes**

A. Documentation publique

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

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu 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.

Sont considérés comme des documents publics qui seront disponibles sur le site internet des organismes, ou sur le site internet de la Ville, les documents suivants :

- 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
- Le rapport financier audité
- Le rapport annuel d'activités
- Le plan de développement pluriannuel
- Le plan d'investissements pluriannuel et le plan financier
- Les principales politiques, telles, le cas échéant, la politique tarifaire, la politique d'octroi de contrats, etc.
- Le protocole de financement conclu avec la Ville
- Assiduité des administrateurs aux rencontres du conseil d'administration

B. Rapport annuel d'activités et de gestion

Le rapport annuel d'activités et de gestion 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 à l'organisme paramunicipal 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, etc.

C. Dépôt statutaire au conseil municipal

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

D. Comparution lors d’une séance publique du conseil municipal

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu invitera les organismes paramunicipaux à comparaitre devant le conseil municipal pour rendre compte de leurs activités et répondre aux questions des élus.

Cela permettra le dépôt formel de documents qui seront alors dûment inscrits au procès-verbal, lequel atteste que toutes les parties en cause ont bel et bien tenu leurs engagements réciproques.

E. Rencontre annuelle entre la Ville et l’organisme partenaire

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu convoquera une rencontre annuelle avec chacun des organismes paramunicipaux afin de discuter du respect des exigences en termes de gouvernance et de reddition de compte.

Ce sera alors l’occasion de discuter de certains éléments tels que le profil de compétences et d’expertises adopté par le conseil d’administration, la composition du conseil d’administration, les activités réalisées ainsi que de celles à venir, l’état d’avancement du plan stratégique et les défis auxquels doit faire face l’organisme, les grandes orientations de la Ville et ses attentes particulières pour la prochaine année. Devrait également être abordé tout autre sujet qui peut avoir des répercussions sur la qualité des rapports de collaboration entre la Ville et l’organisme paramunicipal.

Devraient minimalement être présents à ses rencontres le maire, le directeur général de la Ville, le répondant de la Ville auprès de l’organisme paramunicipal, le président du conseil d’administration et le directeur général de l’organisation concernée.

3.1.3 Les exigences en termes de coopération entre les organismes paramunicipaux et l’administration municipale

Les organismes paramunicipaux 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.

Les différentes directions appropriées de la Ville seront désignées comme répondant auprès des organismes paramunicipaux. Elles devront s’assurer de recevoir les documents exigés et de voir à leur conservation avec le service du greffe.

Si cela est souhaité par certaines organisations ainsi que par la Ville, cette dernière pourra instaurer un processus d’appel public de candidatures visant à combler les postes d’administrateur sur le conseil d’administration de certains organismes paramunicipaux. Le service du greffe aura alors la responsabilité de superviser ce processus.

3.2 Le protocole pluriannuel de financement des organismes partenaires

C’est par ses protocoles pluriannuels de financement que la Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu officialise sa relation avec les organismes paramunicipaux auxquels elle accorde un soutien dans le but d’offrir certains services d’intérêt public à l’ensemble de la population.

Ces protocoles ont pour principale fonction de préciser les engagements réciproques des deux parties impliquées, que ce soit en termes monétaires, de contribution en services ou d’actions à réaliser. Elles établissent également les mesures applicables en cas de défaut.

Mais au-delà de ces éléments de base, c’est également via ses protocoles de financement que la Ville souhaite encadrer la gouvernance et la reddition de comptes de ses organismes partenaires.

A. La reconnaissance du statut d’organisme paramunicipal et le respect de la Politique d’encadrement de la gouvernance et de la reddition de comptes

Ces protocoles permettront de préciser que la corporation est reconnue comme étant un organisme paramunicipal et qu’il lui est demandé de respecter les dispositions prévues à la Politique d’encadrement de la gouvernance et de la reddition de comptes.

Ils permettront également à la Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu de préciser si ce sont l’ensemble des exigences en termes de gouvernance (3.1.1), ainsi que celles en termes de reddition de comptes (3.1.2), qui doivent être respectées ou si ce sont uniquement certaines d’entre elles qui le devront.

Finalement, selon le contexte propre à chaque organisme, il sera loisible à la Ville de préciser ou d’ajouter au protocole certaines exigences de gouvernance et de reddition de comptes, entres autres, en ce qui concerne le processus de nomination des administrateurs (3.1.1 F).

B. La description de la prestation de services attendue

Ces protocoles décriront globalement la prestation de services à rendre et ses moyens. Les objectifs ou indicateurs opérationnels y seront également présentés (Exemples : heures d’ouverture, heures de présence à des événements publics, heures de patrouille, disponibilité du personnel, etc.),

C. La description du soutien de la Ville

- Ces protocoles permettront aussi de décrire :
- le soutien opérationnel ou technique que la Ville peut offrir (Exemples : hébergement d'un portail dans le système informatique municipal),
 - la fourniture de certains équipements (Exemples : véhicules, systèmes téléphoniques, etc.)
 - la fourniture de certains services d'appoint (Exemples : déneigement, signalisation, diffusion et distribution de documents d'information, etc.)
 - les circonstances où la corporation paramunicipale peut ou doit utiliser des services municipaux (Exemple : services financiers, juridiques, de sécurité, etc.).
 - Les circonstances où l'organisme paramunicipal doit obtenir une autorisation préalable ou une validation de l'administration municipale comme, au moment de contracter un bail immobilier de plusieurs années, par exemple.
 - Le partage des responsabilités entre les services municipaux et l'organisme paramunicipal sur les biens meubles et immeubles qui lui sont confiés
 - Les engagements que l'organisme paramunicipal doit respecter en matière de conformité aux politiques municipales et au cadre général de gestion de la Ville.

D. L'engagement envers les principes généraux de gestion public, de gouvernance et de reddition

- Ces protocoles décriront les principes généraux de gestion publique, de gouvernance et de reddition sur lesquels sont basés la collaboration entre la Ville et l'organisme paramunicipal. Les éléments suivants y seront présentés.
- La vision commune du service public.
 - La reconnaissance que les activités de l'organisme partenaire soutenues par la Ville sont réalisées dans un contexte de gestion publique.
- 18 Les attentes de la population et de la Ville

- dans un contexte de gestion publique.
- La reconnaissance commune des devoirs et des attentes de chacune des parties.
 - Leur volonté commune de favoriser une gouvernance ouverte, efficace, intègre et transparente.
 - Leur volonté commune de favoriser une reddition de comptes complète et transparente.

E. Exigences particulières pour l'organisme paramunicipal

Si requis, ces protocoles permettront également d'inclure toutes autres exigences particulières découlant de la Politique d'encadrement de la gouvernance et de la reddition de comptes.

F. Les engagements généraux de l'organisme partenaire

- Des clauses particulières, concernant les sujets suivants, se retrouveront dans tous les protocoles de financement des organismes paramunicipaux.
- Accès aux livres et registres de l'organisme paramunicipal et à l'ensemble de la documentation de l'organisme paramunicipal (« l'Information ») et le droit de demander et de recevoir copie de toute Information.
 - Accès aux locaux de l'organisme paramunicipal et au personnel de l'organisme
 - Droit de convoquer une assemblée des membres de l'organisme paramunicipal
 - Droit d'assister à une rencontre du conseil d'administration
 - Obligation de l'organisation et de son conseil de dévoiler toute situation pouvant porter préjudice à la Ville
 - Droit de réaliser des audits de toute nature sur tous sujets
 - Pénalités et mesures en cas du non-respect du protocole

3.3 La lettre de mandat

Déposé au conseil municipal, préparée et signée par le maire et adressée au président du conseil d'administration, la lettre de mandat énonce les grandes orientations et les priorités de l'administration municipale à considérer.

La lettre de mandat peut aussi être l'occasion de rappeler certains principes essentiels à une saine administration publique, de présenter certaines politiques adoptées par le conseil, de souligner la volonté de collaboration entre certaines organisations ou encore de décrire les défis auxquels devra faire face la Ville dans les prochaines années.

- 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 paramunicipal, en termes de planification budgétaires.
 - L'utilisation de certains surplus non affectés.

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

3.4 L'accompagnement de la Ville

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu entend appuyer les administrateurs des organismes paramunicipaux dans leurs efforts pour améliorer et renforcer la gouvernance de leur organisation. La Direction générale de la Ville

de Saint-Jean-sur-Richelieu 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 d'encadrement, de la conformité à celle-ci et du soutien-conseil aux organismes paramunicipaux reconnus comme tel par la Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu.

La Direction générale de la Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu déterminera également qui agira comme dépositaire des adhésions signées au code d'éthique et de déontologie des administrateurs ainsi que de leurs déclarations d'intérêt. Cette personne veillera à ce que les administrateurs s'y conformer dans les délais prescrits.

- Le personnel titulaire de cette fonction pourra ainsi :
- accompagner les organismes paramunicipaux dans le développement et la mise en œuvre de leur plan d'action afin de se conformer à la politique d'encadrement;
 - gérer le calendrier des rencontres entre les organismes paramunicipaux et les différentes instances municipales;
 - préparer les lettres de mandat;
 - réviser et rédiger les protocoles de financement;
 - 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 organismes paramunicipaux respectent la politique d'encadrement;
 - jouer un rôle-conseil en gouvernance.

Dans le but d'accompagner ses organismes partenaires dans la révision de leur gouvernance et l'adoption de bonnes pratiques dans ce domaine, la Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu adoptera annuellement un budget réservé à cette fin.

Ces fonds permettront de soutenir diverses actions, dont plus particulièrement :

A. L'offre de formations en gouvernance pour les administrateurs ainsi que les élus et fonctionnaires municipaux

- Les rôles et responsabilités dans la gouvernance
- La gouvernance financière
- La préparation et la gestion des rencontres du conseil et des AGA
- 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.

B. La réalisation d'un diagnostic de la gouvernance et la présentation de recommandations

C. L'identification et le recrutement d'administrateurs

D. La rédaction et la révision de documents structurant et encadrant la gouvernance

- 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.

4

Le rôle des divers acteurs de gouvernance et reddition



4.1 Le conseil municipal

Le conseil municipal de Saint-Jean-sur-Richelieu a un rôle essentiel de supervision dans l'administration des politiques publiques et de la gestion des ressources municipales, en particulier par l'approbation et par le suivi du plan budgétaire et financier de la Ville.

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 corporations municipales 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 Saint-Jean-sur-Richelieu reconnaît le rôle du conseil municipal en matière de surveillance générale et de suivi statutaire des organismes paramunicipaux.

4.2 Le maire

De par sa fonction, le maire de la Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu se doit d'être le premier défenseur des valeurs d'efficacité, d'intégrité et de transparence guidant le conseil municipal dans sa prise de décisions ainsi que dans l'adoption de politiques et de procédures encadrant la gestion des fonds dont il a la charge.

Il doit promouvoir les principes généraux de gestion publique, de gouvernance et de reddition sur lesquels sont basés la collaboration entre la Ville et l'organisme paramunicipal.

Il intervient dans un esprit de collaboration, de confiance et d'amélioration continue afin de superviser la qualité et des services offerts ainsi que l'utilisation judicieuse des fonds que la Ville octroie à ses partenaires. Il est le représentant officiel de la Ville et à cet égard assume les communications et les représentations auprès de tout organisme paramunicipal.

4.3
L'administration municipale

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu entend maintenir les bons rapports de collaboration et les développer davantage entre les organismes paramunicipaux, les services municipaux et la Direction du Service culture, développement social et loisir. Cette dernière doit demeurer un point d'interface efficace entre le politique, l'administratif et les corporations municipales.

4.4
Le président du conseil d'administration de l'organisme partenaire

Le président du conseil d'administration de tout organisme paramunicipal est le gardien de la bonne gouvernance de l'organisation qu'il préside. Il doit veiller à l'application des meilleures pratiques reconnues dans ce domaine ainsi que des principes qui en sont sous-jacents (Impartialité, indépendance, leadership, éthique, communication et transparence, efficience, structures et procédures).

À ce titre, il doit s'assurer du respect de la présente politique et en répondre auprès de la Ville au nom du conseil d'administration, et ce, avec la collaboration du directeur général. Il est le représentant officiel de l'organisation et à cet égard assume les communications et les représentations auprès de la Ville.

4.5
Le directeur général de l'organisme partenaire

Le directeur général de tout organisme paramunicipal est responsable de la mise en œuvre du plan stratégique adopté par le conseil d'administration, des activités réalisées et des opérations effectuées. Le directeur général est le seul employé relevant du conseil, dont il est le fondé de pouvoir, et à ce titre, c'est à celui-ci qu'il est imputable.

Bien souvent, les services municipaux et l'organisme paramunicipal doivent agir en concertation et coopérer dans la prestation de services aux citoyennes et aux citoyens. À ce titre, la direction générale doit veiller à ce que l'esprit de coopération et de service public s'installe et se renforce entre l'appareil administratifs municipal et le personnel de l'organisation.

Finalement, avec la collaboration du président du conseil, il doit veiller à ce que les interactions entre les représentants de l'organisme paramunicipal (administrateurs ou employés) et les représentants politiques de la Ville soient limitées, encadrées et se réalisent dans un contexte bien déterminé.

5 Conclusion



En adoptant sa première Politique d'encadrement de la gouvernance et de reddition de compte, la Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu lance un chantier novateur qui modifiera les rapports actuels entre le politique, l'administratif et ses organismes paramunicipaux.

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

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu considère donc que sa Politique d'encadrement de la gouvernance et de reddition de compte est un commencement. Elle en tirera un bilan de son application deux ou trois ans après son adoption.



VILLE DE
SAINT-JEAN-
SUR-RICHELIEU