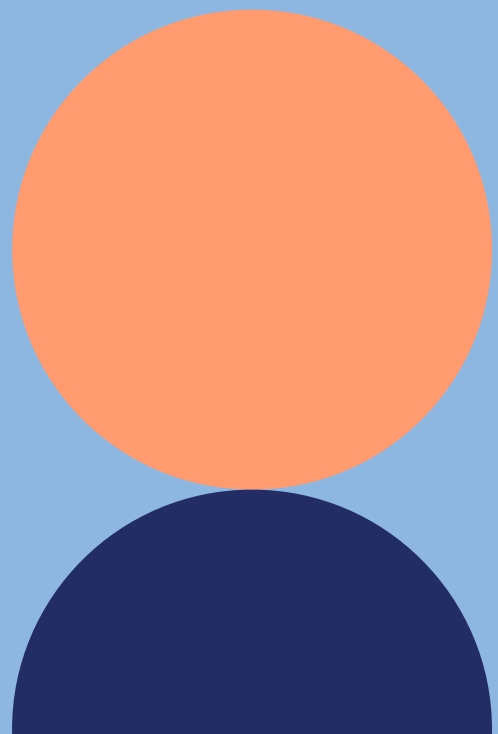


Rapport de la Commission de la gouvernance 2023-2024



Table des matières

Mot du président	3
Membres de la Commission	4
1. Mandat de la Commission	5
2. Accomplissements 2023-2024	6
2.1 Redditions de comptes	6
2.2 Recommandations émises	8
2.3 Accompagnement aux OBNL	9
3. Rôle du Secrétariat	10
4. Amélioration continue	11
5. Perspectives 2024-2025	12



Mot du président



La Commission de la gouvernance de la Ville de Laval est une instance tout à fait unique dans le monde municipal. Elle assure une gestion rigoureuse des fonds publics et veille à l'imputabilité des organismes soutenus par la Ville, tout en contribuant à l'amélioration continue des pratiques de gouvernance au sein de l'écosystème des organismes lavallois.

Au cours de l'exercice qui s'est déroulé de mai 2023 à juin 2024, la Commission a exercé son rôle de vigie auprès de 40 organismes à but non lucratif (OBNL), majoritairement des entités recevant plus de 100 000 \$ en subvention annuelle, soit en recevant leur reddition de comptes ou en effectuant un suivi de la mise en œuvre des recommandations antérieures qui les visaient. Cet examen a permis d'évaluer les bonnes pratiques de gouvernance dont celles relatives à la composition des conseils d'administration (CA), aux politiques de gouvernance, au suivi de la performance, à la gestion financière, à l'encadrement de la direction générale ainsi qu'à l'éthique et la conformité.

Les responsabilités de la Commission s'exercent dans une perspective constructive, celle-ci cherchant à stimuler l'adoption des meilleures pratiques de gouvernance et à offrir un cadre d'accompagnement via l'expertise du Secrétariat de la gouvernance de la Ville de Laval.

Nous sommes d'ailleurs particulièrement fiers de notre collaboration avec le Secrétariat, dont l'équipe renouvelée, dirigée par M^e Arden Furlotte, se distingue par son expertise pointue en matière de gouvernance. Leur savoir-faire est essentiel pour soutenir notre mission et renforcer les pratiques de gouvernance au sein des organismes lavallois.

Je souhaite également exprimer notre gratitude à l'égard de M^e Lyne Burelle, qui a dirigé le Secrétariat depuis ses débuts avec un engagement remarquable. Son départ marque la fin d'une époque et nous lui sommes tous très reconnaissants pour son travail.

Au nom de la Commission, je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué à l'accomplissement de notre mandat : les représentants des OBNL, les différents intervenants municipaux, plus particulièrement le Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social et l'équipe de la vie associative au sein de la division administration et soutien, Laval économique, le Bureau du vérificateur général, le Bureau d'intégrité et d'éthique et, également, mes collègues du conseil municipal, les membres de la Commission et l'équipe du Secrétariat. Votre collaboration et votre soutien sont essentiels à la réussite de notre mission.

Pierre Brabant

Président de la
Commission de la gouvernance

Membres de la Commission



Pierre Brabant

Président de la Commission de la gouvernance
et conseiller municipal (Vimont)



Sandra Desmeules

Conseillère municipale
(Concorde-Bois-de-Boulogne)



Aline Dib

Conseillère municipale (Saint-Martin)
(Début du mandat : 9 janvier 2024)



Claude Larochelle

Conseiller municipal (Fabreville)



Aglaia Revelakis

Conseillère municipale (Chomedey)



Flavia Alexandra Novac

Conseillère municipale (Sainte-Rose)
(Fin du mandat : 9 janvier 2024)

1

Mandat de la Commission

Mission

La Commission de la gouvernance a été créée par règlement le 10 décembre 2015 et a pour mission de renforcer les trois piliers de la responsabilité municipale, soit :

- 1 **la transparence;**
- 2 **la reddition de comptes;**
- 3 **la saine gouvernance au sein des organismes visés.**

Mandat

La Commission a pour mandat de :

- agir comme conseiller du conseil municipal en matière de saine gouvernance et d'imputabilité des organismes;
- recueillir auprès des organismes toutes les informations utiles à l'exercice de son mandat;
- recevoir la reddition de comptes des dirigeants des organismes;
- formuler des recommandations au conseil municipal sur la gouvernance, la transparence, la reddition de comptes et la gestion administrative des organismes;
- obtenir de la part des organismes un rapport de suivi quant aux commentaires, observations, demandes ou recommandations que la Commission a formulés dans son rapport adopté par le conseil municipal à la suite de toute reddition de comptes antérieurement reçue par la Commission;
- répondre à tout autre mandat confié par le conseil municipal en matière de gouvernance.

Plan de travail

Chaque année, en collaboration avec les différents intervenants municipaux, la Commission établit un plan de travail annuel identifiant les organismes desquels une reddition de comptes sera exigée.

Pour déterminer qu'un organisme est visé pour une année donnée, la Commission prend en compte plusieurs facteurs, dont :

- l'importance relative de l'organisme dans le milieu lavallois;
- le soutien qui lui a été octroyé par la Ville (soit directement ou indirectement, notamment par le biais de prêt d'infrastructures ou d'équipements);
- le fait qu'il soit ou ait été en situation de vigie de la part de la Ville;
- tout enjeu actuellement vécu par celui-ci ou par le passé en matière de gouvernance, de gestion financière, de vie associative ou organisationnelle.

Ainsi, le plan de travail annuel de la Commission est élaboré dans une perspective de gestion des risques. De plus, un cycle d'audit a été instauré pour éviter de causer une redondance et des contraintes opérationnelles aux organismes.

2

Accomplissements 2023-2024

2.1 Redditions de comptes

La Commission a pour mandat de recevoir les redditions de comptes des OBNL qui bénéficient d'un soutien de la part de la Ville. Cet exercice permet d'assurer une saine gestion des fonds publics et d'accompagner les organismes dans l'amélioration continue de leur gouvernance.

Pour ce faire, un exercice de diagnostic de la gouvernance est effectué auprès des organismes inscrits au plan de travail annuel de la Commission. Le diagnostic se caractérise par une approche globale et approfondie (évaluation 360°) des différentes composantes de la gouvernance. Cette évaluation couvre divers aspects essentiels, notamment la composition du CA, son fonctionnement et ses comités, ainsi que l'encadrement de la direction générale. Elle examine également la planification stratégique et le

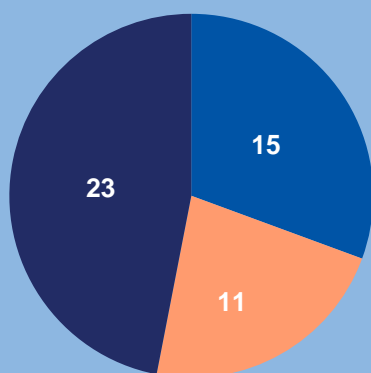
suivi de la performance, les pratiques financières, les politiques de gouvernance, la gestion des risques, l'éthique et la conformité. Cette approche permet de s'assurer que les organismes bénéficient d'une gouvernance conforme aux meilleures pratiques en vigueur.

En sus de ces redditions de comptes, un suivi des recommandations antérieures de la Commission est effectué auprès des organismes au cours de la même période. Ce suivi vise à s'assurer de la mise en œuvre des mesures ou des améliorations recommandées par la Commission et à fournir, à ces mêmes organismes, un accompagnement, de la formation et des outils de gouvernance.

Conformément à son plan de travail 2023-2024, la Commission a exercé ses responsabilités de vigie auprès de 46 organismes. Elle a reçu la reddition de comptes de 26 organismes et a effectué 23 suivis des recommandations antérieures.

Répartition des interventions de la Commission

Nombre de redditions de comptes en 2023-2024



■ Redditions de comptes en personne
■ Redditions de comptes écrites
■ Suivis des recommandations


La Commission intervient selon les modes suivants :

- Reddition de comptes en personne : diagnostic global de la gouvernance suivi d'une participation devant la Commission;
- Reddition de comptes écrite : diagnostic global de la gouvernance sur une base documentaire;
- Suivi de la mise en œuvre des recommandations de la Commission, effectué par le Secrétariat de la gouvernance.

Bilan des redditions de comptes 2023-2024

Les OBNL suivants*, présentés selon leur secteur d'activités, ont fait l'objet d'une reddition de comptes en gouvernance durant l'exercice 2023-2024 :

Organismes par secteur

Légende :  En personne  Écrite  Première fois

Artistique 6	Co-Motion		Réseau ArtHist	 1
	L'Orchestre symphonique de Laval		Théâtre Incliné	 1
	ROCAL (Regroupement d'organismes culturels et d'artistes lavallois)		Verticale – centre d'artistes	 1
Développement économique 3	CCILaval (Chambre de commerce et d'industrie de Laval)			
	Laval Innov			
	Tourisme Laval			
Développement social 3	Habitations l'Envolée de Laval			 1
	Axion 50 plus			 1
	TCVCASL (Table de concertation en violence conjugale et agressions à caractère sexuel de Laval)			 1
Environnement 2	CANOPEE – le réseau des bois de Laval			
	Éco-Nature			
Muséal 2	C.I.EAU (Centre d'interprétation de l'eau de Laval)			
	Cosmodôme			
Sportif / loisirs 10	AS Laval (Alliance Soccer Laval)		EAU Laval	 1
	Association de Basketball Laval	 1	La Cité de la culture et du sport de Laval	
	Association sportive Laval-Est		Loisibourg	 1
	Centre du Sablon		Soccer Laval	 1
	Complexe Multi-Sports de Laval		Sports Laval	

Il importe de rappeler que chaque organisme dispose d'un délai de 45 jours pour formuler des commentaires à la suite de l'adoption du rapport préliminaire de la Commission. Après ce délai, celle-ci procède à l'adoption du rapport final et le soumet au conseil municipal pour adoption. Il est par la suite transmis à l'organisme qui doit en prendre acte par résolution de son CA.

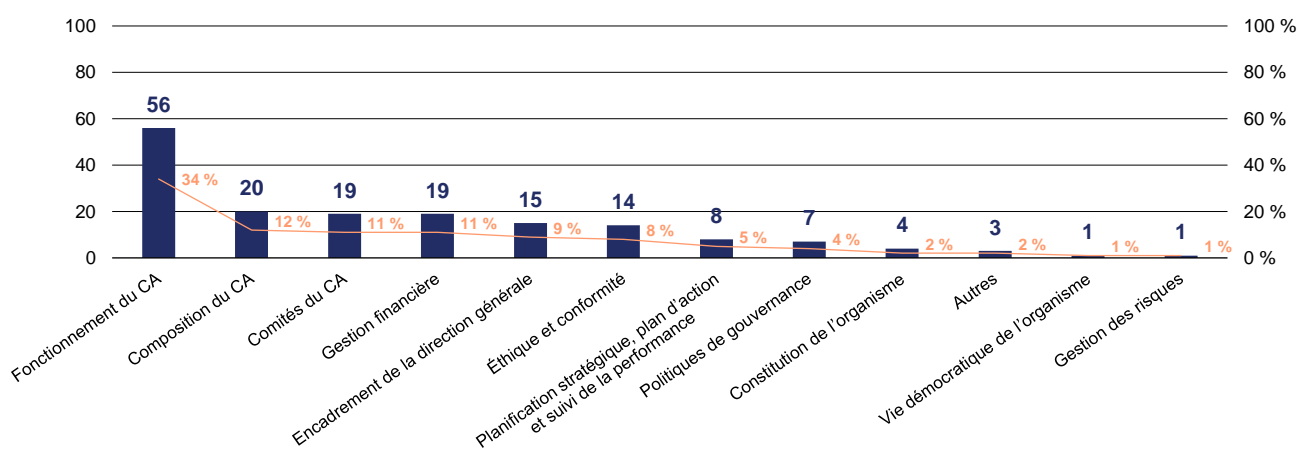
* La mission de chacun des organismes se retrouve à l'Annexe 1.

2.2 Recommandations émises

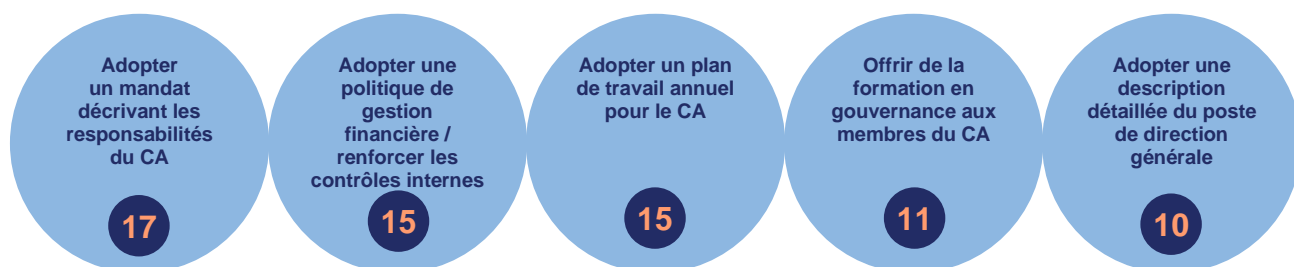
La Commission a émis, au total, 167 recommandations liées à l'amélioration des pratiques de gouvernance dans le cadre des 26 redditions de comptes réalisées auprès des OBNL, durant l'exercice 2023-2024. Ces recommandations, bien que non contraignantes, sont formulées avec l'intention claire de promouvoir et d'encourager l'adoption des meilleures pratiques de gouvernance, la saine gestion, la performance et la transparence au sein des organismes.

Répartition des recommandations selon les thématiques de bonne gouvernance

Les recommandations visent plusieurs grandes composantes essentielles pour une bonne gouvernance. Le graphique suivant illustre la répartition des recommandations émises par la Commission lors de l'année 2023-2024, lesquelles ont été regroupées en fonction des grandes thématiques de gouvernance :



Les cinq recommandations les plus fréquemment émises



Un suivi de la mise en œuvre des principales recommandations émises par la Commission à l'intention de la direction des organismes soutenus par la Ville est effectué par l'entremise du Secrétariat.

2.3 Accompagnement aux OBNL

Par le biais du Secrétariat, la Commission offre un accompagnement personnalisé aux OBNL soutenus par la Ville.

Séances d'accompagnement et outils de gouvernance

Le Secrétariat a tenu, systématiquement, des séances d'accompagnement avant chaque reddition de comptes pour préparer les responsables des organismes et, après l'exercice, afin de les assister dans la mise en œuvre des recommandations de la Commission. Les conseils stratégiques fournis visent à la fois la structure, les politiques et les pratiques de gouvernance. Dans ce cadre, des outils de gouvernance adaptés, développés par le Secrétariat, sont offerts.

Formations

Le Secrétariat, en collaboration avec le Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social, a poursuivi son mandat d'offrir gratuitement des formations en matière de gouvernance aux CA et aux directions générales d'OBNL lavallois.

Au cours de l'exercice 2023-2024, le Secrétariat et ses partenaires ont déployé la programmation suivante :

Programmation

Administrateurs et dirigeants d'OBNL, comment agir pour éviter de faire la une des journaux (contrôles internes et gestion des risques)

Bâtir un CA performant – Les 10 pratiques clés d'une gouvernance efficace

Maîtriser les assemblées générales des membres : Aspects juridiques, déroulement et animation

Rôle et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités

Participation totale



Rôle du Secrétariat

En 2015, la Ville de Laval a créé le Secrétariat de la gouvernance, une unité spécialisée conçue pour soutenir la Commission de la gouvernance dans son mandat visant à renforcer les pratiques de saine gouvernance au sein des organismes lavallois.

En plus de fournir un appui stratégique et opérationnel aux travaux de la Commission, le Secrétariat conseille l'administration et le conseil municipal en matière de gouvernance municipale. Cette structure innovante positionne la Ville de Laval comme un leader en matière de gouvernance.

Offres de services du Secrétariat

Gouvernance interne

- Conseil sur les enjeux de gouvernance des instances internes
- Analyse et optimisation des structures internes
- Rédaction de politiques, de mandats de comités et de règles de gouvernance
- Évaluation de la performance des instances ainsi que de la contribution des membres
- Amélioration du fonctionnement des comités et des instances internes
- Recrutement indépendant des membres pour les comités internes et instances externes
- Programme d'intégration des membres, accompagnement et coaching des présidences
- Gestion des conflits d'intérêts

Gouvernance des organismes visés

- Soutien à la Commission
- Diagnostic et recommandations concernant la gouvernance des organismes soutenus
- Accompagnement des directions d'organismes
- Conseil stratégique en gouvernance
- Élaboration d'outils et de ressources pour une gouvernance efficace
- Formations gratuites et spécialisées en gouvernance pour dirigeants et administrateurs

Le Secrétariat : une équipe spécialisée

La Commission peut compter sur l'expertise du Secrétariat pour mener ses travaux et activités. L'équipe du Secrétariat est composée d'avocats expérimentés et de personnel de soutien d'expérience. Ils possèdent une expertise pointue en matière de gouvernance, de droit commercial et en conformité. Ayant exercé au sein de grands cabinets ou d'importantes institutions et ayant agi comme administrateurs au sein de nombreux OBNL, ces professionnels apportent une solide expérience en gouvernance.

4

Amélioration continue

La Commission de la gouvernance attache une importance particulière à l'amélioration continue de ses pratiques. Durant l'exercice 2023-2024, avec le soutien du Secrétariat de la gouvernance, plusieurs initiatives clés ont été mises en œuvre pour renforcer ses activités et sa contribution en matière de saine gouvernance.

Visite de sites

Cette année, la Commission a introduit à son plan de travail annuel une visite du bureau de certains organismes. Ces visites permettent d'acquérir une meilleure compréhension des environnements dans lesquels les organismes évoluent, de rencontrer les équipes dirigeantes et de discuter de leurs enjeux. En intégrant ces visites dans le processus de reddition de comptes, la Commission peut offrir des diagnostics plus précis et pertinents, tout en renforçant la qualité de ses recommandations et ses liens auprès des organismes.

Accompagnement renforcé auprès des organismes

Des séances d'accompagnement pré et post-reddition de comptes sont désormais offertes par le Secrétariat afin d'aider et d'orienter les dirigeants des organismes dans la mise en œuvre des recommandations de la Commission. Cette initiative favorisera une meilleure appropriation des bonnes pratiques de gouvernance.

Outils de gouvernance

Le Secrétariat a élaboré de nouveaux outils pratiques et bien ciblés pour accompagner les organismes dans la mise en œuvre des recommandations émises par la Commission. Ces outils sont remis aux organismes lors de leur reddition de comptes pour favoriser et faciliter le rehaussement des pratiques. Ces outils peuvent être adaptés au contexte particulier des organismes, avec le soutien du Secrétariat. Cette initiative vise à faciliter l'intégration des bonnes pratiques de gouvernance et à soutenir efficacement les organismes dans l'amélioration continue de leurs processus.

Nouvelle offre de formations en gouvernance

Une offre renouvelée de formations en gouvernance est désormais disponible pour les administrateurs et dirigeants des organismes. Cette année, de nouvelles formations ont été élaborées et proposées sur des sujets essentiels tels que les meilleures pratiques pour les CA, les contrôles internes et la prévention de la fraude dans les OBNL, la protection des renseignements personnels, ainsi que les aspects juridiques et le déroulement des assemblées générales des membres. Ces formations visent à renforcer les compétences et à promouvoir une gouvernance de qualité au sein des organismes.

5

Perspectives 2024-2025

La Commission de la gouvernance attache une importance particulière à l'amélioration continue de ses pratiques. En 2024-2025, avec le soutien du Secrétariat de la gouvernance, plusieurs initiatives clés seront mises en œuvre pour renforcer ses activités.

Modernisation de la reddition de comptes

Le processus de reddition de comptes en matière de gouvernance sera modernisé afin de fournir aux organismes un diagnostic complet de leur gouvernance. Ce diagnostic servira de feuille de route pour optimiser leur fonctionnement et renforcer la transparence et l'efficacité des processus décisionnels.

Renforcement du soutien en gouvernance

Le soutien à l'amélioration des bonnes pratiques de gouvernance demeure une priorité fondamentale pour la Commission et le Secrétariat. L'offre de services sera revue pour enrichir l'accompagnement et les outils d'aide à la gouvernance disponibles afin de mieux répondre aux besoins des organismes et

favoriser l'excellence en gouvernance. Par ailleurs, des événements de maillage en gouvernance voués à faciliter le recrutement de membres sur les comités de la Ville et les CA de nos organismes partenaires sont prévus.

Réflexion sur l'actualisation du mandat de la Commission

Dix ans après sa création, la Commission entreprendra une réflexion approfondie pour actualiser son mandat et ses responsabilités. Ce chantier vise à garantir que la Commission continue de jouer un rôle de leader en matière de saine gouvernance, en alignant ses actions avec l'évolution des besoins et des enjeux de la Ville.

Annexe 1

Mission des OBNL ayant fait l'objet d'une reddition de comptes en 2023-2024

Co-Motion

est un diffuseur culturel majeur (quatre lieux de diffusion, dont la Salle André-Mathieu) qui présente une programmation de spectacles et d'événements et offre son expertise de gestionnaire d'équipements et de producteur délégué.

L'Orchestre symphonique de Laval

a pour mission de faire entendre et de partager la musique symphonique dans un esprit de convivialité et de proximité.

ROCAL

se consacre à la mise en place des conditions optimales de recherche, de création et de production, nécessaires au développement et au rayonnement des organismes professionnels de Laval.

Réseau ArtHist

se donne pour mission de contribuer à la qualité de vie citoyenne et à l'enrichissement de la mémoire collective par la production d'outils et d'événements rendant hommage au patrimoine matériel ou intangible, actuel ou en devenir.

Théâtre Incliné

articule son mandat autour de la recherche de nouvelles formes, la création et la diffusion de spectacles de théâtre axés vers une poésie de l'image.

Verticale – centre d'artistes

a pour mission de soutenir la recherche, la création et la diffusion en art actuel.

CCILaval

promeut et fait croître les occasions d'affaires pour ses membres par une offre de services permettant de les rassembler, de les informer et de représenter leurs intérêts.

Laval Innov

a pour mission de catalyser et de soutenir le développement de l'innovation dans l'écosystème lavallois.

Tourisme Laval

a pour mission d'orienter et d'animer l'essor de l'industrie touristique régionale et de contribuer activement à sa prospérité économique en favorisant, de façon coordonnée et intégrée, sa promotion et sa mise en marché, son développement et l'accueil des touristes.

Habitations l'Envolée de Laval

est un projet de logements autonomes supervisés qui vise essentiellement une clientèle de 18 à 30 ans qui a des besoins particuliers et dont la condition nécessite des installations spéciales et des services d'assistance personnelle.

Axion 50 plus

a pour mission d'offrir aux personnes de 50 ans et plus une diversité d'activités socioculturelles et sportives dans un environnement dynamique pour divertir, instruire, informer, afin de favoriser un épanouissement personnel et social dans une ambiance humaine, conviviale et multiculturelle.

TCVCASL	offre des services à ses membres qui œuvrent afin de contrer la violence conjugale et les agressions à caractère sexuel.
CANOPIÉE – le réseau des bois de Laval	a pour mission de conserver, de rendre accessibles et de valoriser les milieux naturels par la protection, l'éducation et la plantation.
Éco-Nature	a pour mission de protéger, conserver et mettre en valeur prioritairement la rivière des Mille Îles et ses affluents (Parc de la Rivière-des-Mille-Îles), avec l'appui de la communauté et au bénéfice de celle-ci.
C.I.EAU	a pour mission de promouvoir la protection et l'utilisation responsable de l'eau.
Cosmodôme	a pour mission de faire vivre et partager avec tous la passion pour l'exploration spatiale.
AS Laval	visé à être un leader innovateur et une force dans le paysage du soccer canadien, tout en offrant une expérience enrichissante à chacun de ses joueurs, entraîneurs, arbitres et bénévoles.
Association de Basketball Laval	a pour mission de former des équipes de catégories récréatives et compétitives.
Association sportive Laval-Est	favorise et encadre toutes les formes de pratique du hockey sur glace auprès de toutes les catégories de participants en vue de favoriser le développement du hockey sur glace et celui de la personne qui le pratique.
Centre du Sablon	poursuit sa mission pour desservir la population locale et régionale en offrant des activités de loisir à caractère sportif, aquatique, communautaire et culturel.
Complexe Multi-Sports de Laval	a pour mission de promouvoir les activités sportives en offrant des infrastructures aux organismes et de favoriser la popularité de l'activité sportive en organisant ou en hébergeant des événements sportifs et promotionnels.
EAU Laval	a pour mission de développer le sport aquatique par le biais d'une offre de services centralisée sur le territoire lavallois.
La Cité de la culture et du sport de Laval	est un organisme qui a été créé pour construire la Place Bell, un complexe multifonctionnel moderne et adéquat permettant notamment la présentation d'événements artistiques, culturels et sportifs.
Loisibourg	a pour mission de promouvoir la santé, le développement personnel et le bien-être de la communauté par le biais d'activités artistiques, éducatives, socioculturelles et sportives.
Soccer Laval	a pour mission de promouvoir, développer et encadrer le soccer sous toutes ses formes avec ses partenaires et de soutenir les clubs par des actions concertées et coordonnées, avec toujours en priorité les joueurs et joueuses au centre de ses préoccupations.
Sports Laval	favorise le développement du sport pour les jeunes lavallois, de l'initiation à l'excellence, en rassemblant et en soutenant à cet effet les organisations scolaires et civiles.

