

Rapport de la Commission de la gouvernance **2024-2025**



Table des matières

Mot du président	3
Membres de la Commission	4
1. Mandat de la Commission	5
2. Accomplissements 2024-2025	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 2025-2026	12
6. 10^e anniversaire de la Commission	13

Mot du président



La Commission de la gouvernance de la Ville de Laval a poursuivi, avec rigueur et détermination, son mandat unique sur le territoire lavallois. En tant qu'instance indépendante, elle veille, chaque année, à la saine gestion des fonds publics et à l'imputabilité des organismes à but non lucratif (OBNL) soutenus par la Ville. Elle s'inscrit également dans une démarche d'amélioration continue, en accompagnant les OBNL lavallois vers l'adoption de pratiques de gouvernance exemplaires.

Pour l'exercice s'étendant de septembre 2024 à juin 2025, la Commission a assuré un suivi attentif auprès de 23 OBNL. Par l'analyse des redditions de comptes de ces OBNL et le suivi des recommandations émises antérieurement, la Commission a pu évaluer l'intégration de bonnes pratiques de gouvernance.

L'approche de la Commission demeure résolument constructive. Elle vise à encourager, plutôt qu'à contraindre, en misant à la fois sur la sensibilisation, le dialogue et l'accompagnement. L'expertise du Secrétariat de la gouvernance de la Ville constitue un appui fondamental dans cette démarche. Son travail permet de soutenir les OBNL dans l'intégration de normes de bonne gouvernance, lesquelles renforcent le déploiement de leur mission et assurent leur pérennité ainsi que leur crédibilité.

Dans ce contexte, la Commission a également procédé à une modernisation de son processus de reddition de comptes. Cette mise à jour a permis de bonifier l'analyse de la gouvernance effectuée auprès des OBNL, en leur fournissant désormais un diagnostic encore plus structuré et complet de leurs pratiques de gouvernance, et ce, basé sur un référentiel de normes de bonne gouvernance spécifique aux OBNL de petite, moyenne et grande tailles. Conçu comme un outil d'accompagnement, ce diagnostic sert de feuille de route pour guider les conseils d'administration et les directions générales en matière de gouvernance.

L'année 2025 marque également un jalon important pour la Commission, qui célébrera le 10^e anniversaire de sa création le 10 décembre 2025. Les premiers mois de cette année symbolique furent l'occasion pour les membres de la Commission de mener une réflexion approfondie sur l'évolution de celle-ci, sur son rôle au sein de l'écosystème municipal lavallois et sur les défis émergents en matière de gouvernance. Dans cet esprit, du travail a été entamé afin d'actualiser le mandat de la Commission et élargir ses responsabilités. Cette démarche vise à assurer qu'elle demeure une actrice de premier plan en gouvernance et qu'elle soit pleinement alignée sur les besoins actuels et futurs de la Ville.

Finalement, je souhaite remercier chaleureusement les membres de la Commission, le Secrétariat de la gouvernance et l'ensemble des personnes qui contribuent au succès de nos travaux. Votre engagement est au cœur de notre mission : assurer la confiance du public envers les OBNL partenaires de la Ville grâce à une gouvernance transparente porteuse de sens et d'avenir.

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)



Claude Laroche

Conseiller municipal (Fabreville)



Aglaia Revelakis

Conseillère municipale (Chomedey)

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 conseillère auprès 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 et des dirigeantes 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 intervenantes et les 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.

Accomplissements 2024-2025

2.1 Redditions de comptes

La Commission de la gouvernance a pour mandat de recevoir les redditions de comptes des organismes 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 conseil d'administration, son fonctionnement et ses comités, ainsi que l'encadrement de la direction

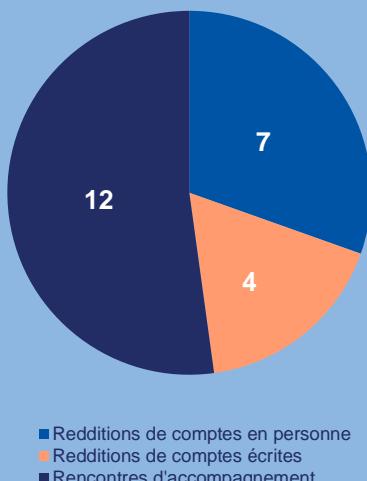
générale. Elle examine également la planification stratégique et le suivi de la performance, les pratiques financières, les politiques de gouvernance, la gestion des risques, l'éthique et la conformité. Cette approche permet de s'assurer que les organismes bénéficient d'une gouvernance conforme aux meilleures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

En sus de ces redditions de comptes, une rencontre d'accompagnement est effectuée auprès des organismes. Cette rencontre 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 2024-2025, la Commission a exercé ses responsabilités de vigie auprès de 23 organismes. Elle a reçu la reddition de comptes de 11 OBNL et a effectué 12 rencontres d'accompagnement.

Répartition des interventions de la Commission

Nombre de redditions de comptes en 2024-2025



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 abrégé de la gouvernance sur une base documentaire;
- Rencontre d'accompagnement : suivi de la mise en œuvre des recommandations de la Commission, effectué par le Secrétariat de la gouvernance.

Bilan des redditions de comptes en 2024-2025

Les OBNL suivants*, présentés selon leur secteur d'activités, ont fait l'objet d'une reddition de comptes en gouvernance durant l'exercice 2024-2025 :



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 conseil d'administration.

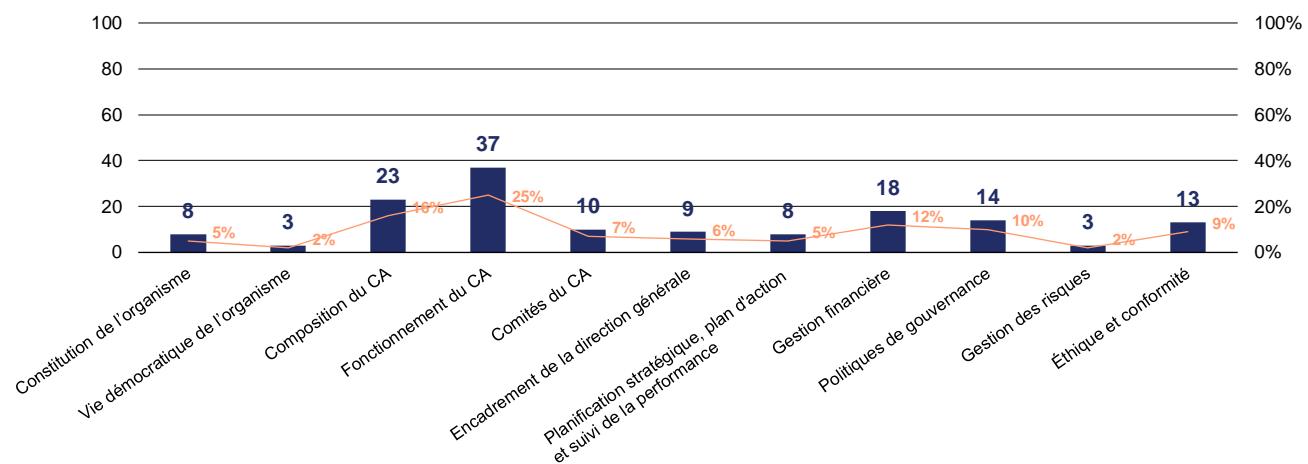
* La mission de chacun des organismes se retrouve à l'Annexe 1.

2.2 Recommandations émises

La Commission de la gouvernance a émis, au total, 146 recommandations liées à l'amélioration des pratiques de gouvernance dans le cadre des 11 redditions de comptes réalisées auprès des OBNL, durant l'exercice 2024-2025. Ces recommandations 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 2024-2025, lesquelles ont été regroupées en fonction des grandes thématiques de gouvernance :



Les cinq recommandations les plus fréquemment émises

- Adopter un mandat décrivant les responsabilités du CA (9)
- Adopter un calendrier des réunions et un plan de travail annuel pour le CA (9)
- Adopter une politique de gestion financière (8)
- Adopter un code d'éthique applicable au CA, au personnel et aux bénévoles (7)
- Réviser la taille du CA compte tenu des objectifs et de la charge de travail (6)

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 de la gouvernance.

2.3 Accompagnement aux OBNL

Par le biais du Secrétariat de la gouvernance, la Commission de la gouvernance 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 conseils d'administration et aux directions générales d'OBNL lavallois.

Au cours de l'exercice 2024-2025, 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

16

séances de formations en gouvernance

Plus de

90

organismes participants

Plus de

180

administrateurs et dirigeants formés

Rôle du Secrétariat

En 2015, la Ville 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

- Conseils 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
- Conseils stratégiques en gouvernance
- Élaboration d'outils et de ressources pour une gouvernance efficace
- Formations gratuites et spécialisées en gouvernance pour personnes dirigeantes et administratrices

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'avocates et d'avocats expérimentés et d'un personnel de soutien d'expérience. Ils possèdent une expertise pointue en matière de gouvernance, de droit commercial et en conformité. Fortes d'expériences acquises au sein de grands cabinets et d'institutions d'envergure, et engagées dans de nombreux conseils d'administration d'OBNL, ces personnes apportent une expertise solide en gouvernance.

Amélioration continue

Chaque année, la Commission de la gouvernance attache une importance particulière à l'amélioration continue de ses pratiques. Durant l'exercice 2024-2025, 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.

Optimisation du suivi des recommandations de la Commission

Depuis l'exercice 2023-2024, des séances d'accompagnement préalables et subséquentes aux redditions de comptes sont offertes par le Secrétariat dans le but de soutenir et guider les représentantes et les représentants des organismes dans la mise en œuvre des recommandations formulées par la Commission. Constatant les retombées positives de cette initiative, la Commission a voulu, pour l'exercice 2024-2025, renforcer cette approche en remplaçant ses suivis administratifs (au moyen de lettres) par des rencontres de suivi d'accompagnement menées par le Secrétariat. Ce nouveau fonctionnement vise à favoriser une meilleure appropriation des bonnes pratiques de gouvernance, mais également à conserver un lien d'accompagnement avec les organismes.

Diagnostic de gouvernance

La Commission a également procédé à une modernisation de son processus de reddition de comptes afin de fournir aux organismes un diagnostic plus structuré et complet de leur gouvernance. Ce diagnostic se décline sous deux formes, selon le type de reddition de comptes établi par la Commission, soit une reddition de comptes abrégée (écrite) ou une reddition de comptes détaillée (en personne et évaluation 360°). Celui-ci est également basé sur un référentiel des normes de bonne gouvernance pour les OBNL dont s'est dotée la Commission. Ce document représente le cadre d'analyse sur lequel repose le travail de la Commission dans son mandat d'étude de la gouvernance des OBNL visés par son mandat. Ce référentiel composé d'une cinquantaine de normes peut donc servir d'outil aux personnes dirigeantes et administratrices d'OBNL dans leur travail de perfectionnement de la gouvernance de leur organisme.

Perspectives 2025-2026

Pour l'exercice 2025-2026, la Commission de la gouvernance, accompagnée du Secrétariat de la gouvernance, entend mettre en œuvre plusieurs initiatives clés afin de renforcer sa pertinence et élargir son impact positif à la Ville.

Actualisation du mandat de la Commission

En vue du 10^e anniversaire de la création de la Commission le 10 décembre 2025, ses membres ont amorcé une réflexion approfondie sur son rôle au sein de l'écosystème municipal lavallois. Cette réflexion a permis jusqu'à présent de dresser la liste des éléments qu'elle juge importants dans sa juridiction et d'étendre ses activités en matière de gouvernance. Dans ce contexte, la Commission a amorcé un travail d'actualisation de son mandat qui se terminera au cours de l'exercice 2025-2026.

Renforcement du soutien en gouvernance

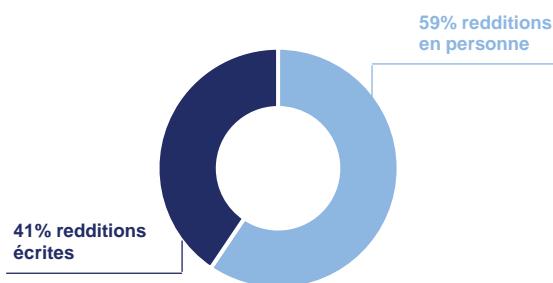
Dans un souci d'amélioration continue, la Commission, en partenariat avec le Secrétariat, intensifiera ses efforts pour offrir un soutien encore plus ciblé aux organismes subventionnés par la Ville. L'accompagnement sera bonifié par la mise à disposition de nouveaux outils de gouvernance et de formations. L'objectif demeure le même : renforcer la capacité des conseils d'administration et des directions générales à exercer pleinement leurs responsabilités et soutenir la mission des organismes dans un cadre éthique, transparent et performant.

10^e anniversaire de la Commission

Bilan des redditions de comptes

Depuis sa création en 2015, la Commission de la gouvernance a procédé à l'analyse de nombreuses redditions de comptes d'organismes lavallois. En dix ans, cette démarche rigoureuse a permis de brosser un portrait évolutif de la gouvernance au sein du milieu des OBNL lavallois et de cerner les zones d'amélioration.

Depuis sa création, la Commission a reçu un total de **180 redditions de comptes**, dont **107 redditions de comptes en personne** ainsi que **73 redditions de comptes écrites**.



Visite de sites

Depuis l'introduction à son plan de travail annuel de visites d'installations sur le territoire de la Ville, la Commission a eu l'occasion de visiter le **Complexe Multi-Sports de Laval**, le **Complexe sportif Guimond**, le **Complexe aquatique de Laval**.

Formations aux membres de la Commission

Dans une perspective d'amélioration continue, la Commission s'est dotée d'un programme de développement des compétences destiné à ses membres. Depuis sa création, **10 formations** ont été offertes, entre autres, par le Secrétariat, le Bureau d'intégrité et d'éthique de Laval (BIEL) et l'Institut sur la gouvernance (IGOPP), lesquelles portaient sur les thèmes suivants : gouvernance d'OBNL, enjeux de gestion financière, signaux d'alerte, risques et indices de fraude. Ces formations visent à assurer que les membres de la Commission, des personnes élues, disposent des connaissances nécessaires pour exercer pleinement leurs responsabilités, dans le respect des plus hauts standards en matière de gouvernance d'OBNL.

Formations aux OBNL

Parallèlement aux travaux de la Commission, le Secrétariat a développé, depuis 2015, une offre croissante de formations à l'intention des organismes soutenus par la Ville. Ces formations en gouvernance, qui portent sur des thématiques comme le rôle et les responsabilités des personnes administratrices, la gestion des risques, ou encore l'élaboration de politiques internes, visent à renforcer les capacités des OBNL et à favoriser l'adoption de pratiques conformes aux bonnes pratiques de gouvernance actuelles. L'engouement pour ces formations (plus de **72 séances de formation** qui ont rejoint plus de **772 participants et participantes**) témoigne d'une volonté partagée d'élever les standards de gestion et de responsabilité organisationnelle dans l'ensemble du réseau des OBNL lavallois.

Annexe 1

Mission des OBNL ayant fait l'objet d'une reddition de comptes en 2024-2025

Hockey Région Laval

a pour mission de promouvoir le hockey sur glace sur le territoire de la Ville de Laval.

Groupe de loisirs La Relance

a pour mission d'offrir aux personnes retraitées et aux préretraitées de 50 ans et plus de la Ville de Laval, mais aussi des environs, des activités, des cours et sorties visant le maintien et le développement de leurs capacités intellectuelles, artistiques, manuelles et physiques.

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.

Centre de bénévolat et Moisson Laval

a pour mission d'assurer la juste redistribution de denrées aux organismes et aux individus en plus de développer, soutenir et promouvoir l'action bénévole et l'entraide sociale.

Pôle régional d'économie sociale

a pour mission de consolider et veiller à l'essor du réseau des entreprises d'économie sociale.

AS Laval

vise 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, joueuses, équipes d'entraînement, arbitres et bénévoles.

Hockey Express de Laval

a pour mission de travailler auprès des jeunes des quartiers Chomedey, Laval-des-Rapides et Pont-Viau dans le but de développer leurs aptitudes et leurs compétences dans leur sport favori, le hockey, tout en favorisant l'esprit sportif.

La Centrale des artistes

contribue à l'essor régional en créant des expériences culturelles authentiques et des moments marquants pour le public.

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.

Football Laval

a pour mission d'initier les jeunes au football dans un environnement sécuritaire et structuré.

C.I.EAU

a pour mission de promouvoir la protection et l'utilisation responsable de l'eau.

