



VILLE DE LAVAL

COMMISSION DE LA GOUVERNANCE

RAPPORT AU COMITÉ EXÉCUTIF

INTRODUCTION

La Commission de la gouvernance (ci-après la « Commission ») a été mandatée par le Conseil municipal afin de promouvoir et de renforcer les trois piliers de la responsabilité municipale, soit la transparence, la reddition de comptes et la saine gouvernance au sein des organismes assujettis à la juridiction de la Commission par le *Règlement L-12293* (ci-après les « organismes visés »).

Afin d'accomplir le mandat qui lui a été imparti, notamment de rencontrer les dirigeants des organismes visés dans le but de recevoir leur reddition de comptes quant à leur gestion et leur gouvernance, le calendrier des activités de la Commission pour l'année 2017 a été élaboré en fonction de finaliser l'ensemble de ces rencontres pour la fin du mois de juin 2017.

À l'issue de ces rencontres, la Commission dépose le présent rapport au Comité exécutif aux fins des recommandations de ce dernier au Conseil municipal. Ce rapport comprend le rapport d'activités de la Commission pour l'année 2017 ainsi que ses observations et recommandations.

ACTIVITÉS DE LA COMMISSION DE LA GOUVERNANCE

D'emblée, il convient de rappeler que le début des activités de la Commission était tributaire de l'entrée en poste de M^e Lyne Burelle, Responsable du Secrétariat de la gouvernance (ci-après la « Responsable du Secrétariat »), le 9 janvier 2017. Ainsi, la Commission a amorcé les travaux de sa première année de mandat au cours de laquelle elle a tenu 7 réunions, soit les 6 avril, 25 mai, 1^{er}, 8 et 19 juin, 3 juillet ainsi que le 10 août 2017.

De plus, les membres de la Commission, accompagnés par la Responsable du Secrétariat, ont participé, le 20 avril 2017, au *Forum OBNL 2017* organisé par l'Institut des administrateurs de sociétés et dont le thème de cette année était *Innovation et gouvernance au sein des OBNL*.

En outre, les 9 et 10 mai 2017, le président de la Commission ainsi que la Responsable du Secrétariat ont participé au *Sommet international de la Confiance*

dans les Organisations 2017 organisé par l'Institut de la confiance dans les organisations. Ce Sommet international a permis d'entendre des conférenciers provenant d'horizons variés à travers le monde qui ont entretenu les participants sur la confiance dans les organisations, sur la manière de gagner cette confiance, sur sa valeur ajoutée et sur la façon dont elle contribue au succès d'une organisation, que celle-ci soit privée, publique ou gouvernementale.

Les réunions

Le 6 avril 2017, lors de sa première séance, la Commission a procédé à l'organisation de ses travaux, notamment en définissant sa philosophie et son approche auprès des organismes visés. En effet, la Commission a établi que sa philosophie et son approche avec les organismes visés se voulaient collaboratrices et créatrices de valeur pour ceux-ci, en vue d'établir un dialogue constructif, fondé sur la confiance et la transparence, ainsi que dans le but d'établir un partenariat stratégique dans le meilleur intérêt des citoyens de Laval. Lors de cette même réunion, la Commission a revu, à l'aide d'une présentation élaborée par la Responsable du Secrétariat, les bonnes pratiques et les grands principes de la bonne gouvernance des OBNL.

Cette réunion a également été l'occasion pour la Commission d'adopter ses règles de régie interne, le calendrier de ses réunions ainsi que son plan de travail pour l'année 2017.

Le 26 avril 2017, en marge des travaux de la Commission et en collaboration avec le Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social (ci-après « CLSDS ») et le Service du développement économique (ci-après « DÉ »), la Responsable du Secrétariat a rencontré les représentants de tous les organismes visés afin de leur communiquer la philosophie et l'approche de la Commission à leur égard et répondre à leurs questions et préoccupations, le cas échéant.

Le 25 mai 2017, la Commission a rencontré les directeurs du CLSDS et du DÉ, les assistants-directeurs de ces services ainsi que chacun des répondants municipaux des organismes visés. Les directeurs ont alors présenté un portrait de leur service respectif et de leurs actions dans le tissu social lavallois en lien avec leur mission, en plus de résumer et d'expliquer les grandes orientations qui dirigent leurs actions. Cette rencontre a également permis d'échanger avec la direction du DÉ et du CLSDS, ainsi qu'avec les répondants municipaux des organismes visés.

Le 1^{er}, 8 et 19 juin 2017, la Commission a tenu des rencontres individuelles avec chacun des 15 organismes visés. Préalablement aux rencontres, ceux-ci ont fait parvenir la documentation suggérée par la Responsable du Secrétariat de la gouvernance, et dont les membres ont pris connaissance en préparation des réunions.

Au cours de ces réunions, la Commission a rencontré les plus hauts responsables des organismes visés, à savoir : la direction générale et la présidence du conseil d'administration ou au moins un administrateur, lesquels étaient également accompagnés de leur répondant municipal et des directeurs ou assistants-directeurs du DÉ et du CLSDS.

Tous les représentants des organismes visés ont répondu aux questions des membres de la Commission et ont fourni, postérieurement à leur comparution, tous les documents et explications supplémentaires exigés par la Commission.

La Commission s'est également réunie le 3 juillet et le 10 août 2017 afin de permettre aux membres d'échanger sur leur évaluation de la performance des organismes visés.

Les redditions de comptes des organismes visés

La Commission a préparé le présent rapport sur la base des informations qui lui ont été fournies par les organismes visés et par les membres du DÉ et du CLSDS, que ce soit à partir de la documentation déposée ou des échanges que la Commission a eus avec les différents intervenants de la Ville et les représentants des organismes visés, notamment lors des redditions de comptes.

Complexe Multi-Sports de Laval inc.

- Répondant et représentants : MM. Pierre Tessier (chef de division - développement social | CLSDS), Pierre Marchand (président du conseil d'administration | Complexe Multi-Sports de Laval inc.) et Philippe Ciarlo (directeur général | Complexe Multi-Sports de Laval inc.).
- Historique et mission : L'organisme a été constitué en 2004 et a notamment pour mission de promouvoir les activités sportives en offrant des infrastructures aux organismes directement impliqués dans leurs disciplines, d'assurer une saine gestion des ressources financières, matérielles et humaines inhérentes à l'opération du Complexe et de favoriser la popularité de l'activité sportive en organisant ou en hébergeant des événements sportifs et promotionnels d'envergure tant locale, régionale, provinciale qu'internationale.

L'organisme s'occupe de la gestion du Centre Sportif Bois-de-Boulogne et du Centre Sportif Val-des-Arbres. La Ville de Laval et le Complexe Multi-Sports sont liés contractuellement par des actes d'emphytéose jusqu'au 31 juillet 2034. Selon les termes de ces actes, l'organisme a procédé à la construction et à l'aménagement du Centre sportif Bois-de-Boulogne et au réaménagement du Centre sportif Val-des-arbres.

Le conseil d'administration de l'organisme est composé des personnes suivantes : 1 personne de Ville de Laval (Pierre Tessier, employé de Ville de Laval), 1 personne de l'Association régionale de soccer de Laval, 1 personne de la Fédération de soccer du Québec et 2 personnes cooptées. L'organisme compte 9 employés permanents et 25 employés à temps partiel.

- Constats : À la lumière des informations disponibles et dans les limites des pouvoirs de la Commission, l'organisme semble faire preuve d'une saine gestion, d'une bonne gouvernance et être aligné sur sa mission. Point de vigie : l'absence d'un plan de relève pour les administrateurs, notamment quant au poste de président du conseil d'administration. Le président actuel doit s'assurer de préparer sa relève au cours des prochaines années afin d'assurer la pérennité de l'organisme. L'organisme a émis le souhait que M. Tessier, leur ancien répondant municipal, puisse continuer son mandat au sein de leur conseil d'administration. Lors de la réunion avec l'organisme, la Responsable du Secrétariat a informé ses représentants que M. Tessier serait remplacé sous peu par M. Daniel Morin, autre employé de la Ville et également répondant municipal, pendant une période de transition au cours de laquelle le Secrétariat et l'organisme travailleront en collaboration au recrutement d'un administrateur indépendant à être désigné par la Ville de Laval.

Place des aînés de Laval

- Répondant et représentants : Mmes Lucie Gaudreault (régisseur – planification et expertise | CLSDS) et Diane Laberge (présidente du conseil d'administration | Place des aînés de Laval), de même que M. André Bourgeois (directeur général | Place des aînés de Laval).
- Historique et mission : L'organisme a été constitué en novembre 1990 et son ouverture officielle a eu lieu le 23 octobre 1994. L'organisme se décrit comme un lieu de rencontre visant l'épanouissement, l'engagement dans la communauté et le développement d'un sentiment d'appartenance des personnes de 50 ans et plus, grâce à une programmation socioculturelle et sportive accessible et variée ainsi que des activités répondant aux attentes des préretraités et retraités. Le libellé de la mission a fait l'objet d'une actualisation lors de leur récente démarche de planification stratégique, mettant davantage l'accent sur « une offre d'activités diversifiées socioculturelles et sportives dans un environnement dynamique pour divertir, instruire et informer afin de favoriser un épanouissement personnel et social dans une ambiance humaine, conviviale et multiculturelle ».

L'organisme compte plus de 6 150 membres dont 4 500 à titre d'utilisateurs. Le nombre de membres ayant légèrement baissé dans les deux dernières années, leur planification stratégique les guide vers des stratégies de

promotion en vue d'augmenter notamment les membres de la tranche d'âge 50-60 ans. De même, l'organisme portera une attention accrue à la réalité du multiculturalisme.

Les règlements généraux de l'organisme ont été modifiés après avoir reçu l'assentiment de ses membres en assemblée générale annuelle le 15 juin dernier. Le conseil d'administration est dorénavant composé de 9 administrateurs, dont 4 sont des membres cooptés et élus par l'assemblée générale annuelle des membres sur recommandation du conseil d'administration et du comité de gouvernance, et 5 sont élus par l'assemblée générale annuelle des membres. En outre, un représentant de Ville de Laval, avec droit de parole mais sans droit de vote, peut assister aux réunions du conseil d'administration.

L'organisme a entamé, vers la fin de l'année 2016, une démarche de planification stratégique accompagné d'un professionnel afin d'assurer la pérennité de l'organisme. Ce projet vise l'optimisation du centre en élargissant et en adaptant la programmation aux besoins changeants de leur clientèle, ainsi que l'actualisation tant de l'image que de la perception pour une meilleure attraction, tout en étant soucieux de revoir leur structure de gouvernance et administrative avec des objectifs de performance et de qualité des services.

L'organisme gère un bâtiment de plus de 66 000 pieds carrés. La révision des modalités contractuelles qui le lient à la Ville s'est amorcée en 2016 et le transfert de certaines responsabilités vers la Ville est à prévoir en 2017, incluant la rétrocession de l'emphytéose actuelle et la signature d'un bail immobilier et d'une entente de gestion.

Ce transfert de responsabilités a une incidence à la baisse sur le montant versé par la Ville à l'organisme pour l'année 2017.

- Constats : À la lumière des informations disponibles et dans les limites des pouvoirs de la Commission, l'organisme semble faire preuve d'une saine gestion, d'une bonne gouvernance et être aligné sur sa mission. L'organisme a un grand souci de s'améliorer et d'actualiser son image en lien avec sa planification stratégique en cours. L'organisme a récemment revu ses règlements généraux dans le but de rehausser sa gouvernance et de faire davantage de place à des administrateurs dont les profils d'expériences et d'expertises sont en lien avec ses besoins. Cette révision a coïncidé avec la démission et le remplacement de l'ancien président du conseil d'administration alors en poste depuis plus de 20 ans.

La Commission accueille favorablement les mesures prises par l'organisme pour rehausser sa gouvernance, notamment quant au recrutement de nouveaux administrateurs sur la base de profils recherchés en fonction de

compétences complémentaires aux autres membres du conseil d'administration. Elle est également satisfaite du fait que l'organisme ait consulté le CLSDS et la Responsable du Secrétariat à ce sujet. La Commission tire de plus confort du fait que, selon ce qui a été confirmé à la Responsable du Secrétariat, l'organisme a maintenu un poste d'observateur pour un représentant de la Ville sur son conseil d'administration.

Fondation Cité de la Santé

- Répondant et représentants : M. Guy De Repentigny (assistant directeur | DÉ), MM. Louis Gaudreau (président du conseil d'administration | Fondation Cité de la Santé) et Alain Demers (directeur général | Fondation Cité de la Santé).
- Historique et mission : La Fondation Cité de la Santé a été fondée en 1980 et a modifié sa mission en 2004 afin de desservir l'ensemble du Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval (CISSS), qui regroupe plus de 20 établissements. Sa mission est de contribuer à l'amélioration des soins et des services du CISSS de Laval.

Son conseil d'administration est composé d'un maximum de 20 personnes, dont le président du Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens (CMDP) du CISSS de Laval.

- L'organisme reçoit un don de la Ville de 200 000 \$ par année (entente de versement d'un don de 2 millions \$ sur 10 ans qui s'inscrit dans le cadre de la campagne de financement majeure de 25 millions \$ et qui prendra fin en 2020).
- Constats : À la lumière des informations disponibles et dans les limites des pouvoirs de la Commission, l'organisme semble faire preuve d'une saine gestion, d'une bonne gouvernance et être aligné sur sa mission. Le conseil d'administration est composé uniquement d'administrateurs indépendants, surtout de personnes issues du monde de la santé ou du milieu des affaires, et dont on attend qu'ils mettent à profit leur grande capacité à recueillir des dons. Point de vigie : absence de représentativité féminine sur le conseil d'administration.

Patinorama Laval (Objectif Zénith)

- Répondant et représentants : MM. Benoit Collette (directeur | CLSDS), Marc-André Laforest (responsable – événements spéciaux | CLSDS) et Mme Rébecca Langevin (responsable administratif | CLSDS).

- Historique et mission : L'organisme, qui fait aussi affaire sous le nom d'Objectif Zénith, a été constitué le 11 novembre 1990. Sa mission est d'organiser annuellement une campagne de financement pour les organismes à but non lucratif lavallois qui décident d'y participer par la vente de billets de tirage. L'organisme a été créé dans l'unique but de permettre la réalisation de la campagne de financement annuelle pour ces organismes, puisque seul un OBNL peut obtenir une licence de tirage auprès de la Régie des alcools, des courses et des jeux, laquelle est essentielle à la réalisation de la campagne. Les activités de support de la campagne sont entièrement réalisées par des employés de la Ville, à l'exception de la vente des billets qui le sont par les organismes eux-mêmes.

Jusqu'à maintenant, le conseil d'administration était composé uniquement d'employés de la Ville de Laval. Une révision de la gouvernance de l'organisme est présentement en cours afin de mettre sur pied un conseil d'administration avec davantage d'administrateurs indépendants et d'établir un nouveau partenariat avec la Ville, par la conclusion d'une entente, en vue de permettre la poursuite de la campagne de financement annuelle. Pour le moment, l'organisme ne compte aucun employé, et les activités continuent d'être prises en charge par les employés de la Ville. À la suite de l'adoption du projet de modification des règlements généraux, le conseil d'administration sera composé de 5 personnes élues lors de l'assemblée annuelle de la Corporation, dont au moins une personne provenant d'un organisme communautaire de la ville de Laval. De plus, ces personnes doivent notamment ne pas provenir d'un organisme bénéficiaire de la campagne de financement annuelle.

- Constats : À la lumière des informations disponibles et dans les limites des pouvoirs de la Commission, l'organisme semble faire preuve d'une saine gestion, avec une gouvernance rehaussée par la nomination d'administrateurs indépendants et être aligné sur sa mission. L'orientation prise par l'organisme de modifier sa gouvernance et de nommer des administrateurs indépendants sur son conseil d'administration est reçue avec satisfaction par la Commission, qui reconnaît également l'importance de la mission de l'organisme pour les OBNL qui n'ont pas nécessairement les ressources internes pour organiser une campagne de financement individuelle. Point de vigie : s'assurer que l'entente à être conclue avec l'organisme définisse clairement ses orientations, notamment quant à la pérennité de la campagne, et qu'elle précise que l'organisme devra, s'il souhaite les modifier, obtenir l'assentiment de la Ville.

Cosmodôme

- Répondant et représentants : MM. Benoit Lamarre (régisseur planification et expertise | CLSDS), Marc de Blois (directeur général | Cosmodôme),

M^e Stéphanie Myre (administratrice | Cosmodôme) et Mme Julie Provençal (responsable des activités culturelles | Cosmodôme).

- Historique et mission : Fondé en 1991, le Cosmodôme est la seule institution muséale de haut niveau entièrement consacrée à l'astronautique et à l'exploration spatiale au Canada. Son objectif est de stimuler l'intérêt des jeunes et des moins jeunes, d'ici et d'ailleurs, aux sciences de l'espace, à la culture scientifique et aux carrières liées au monde de l'astronautique.

Le conseil d'administration est composé d'au moins 12 administrateurs, mais pas plus de 20, lesquels doivent être membres actifs en règle de l'organisme. Un conseiller municipal siège actuellement sur le conseil d'administration, mais la Ville n'a plus le droit d'y nommer des représentants depuis la modification des règlements généraux de l'organisme en 2015.

- Constats : À la lumière des informations disponibles et dans les limites des pouvoirs de la Commission, la direction de l'organisme semble avoir réussi à redresser en partie les finances de ce dernier au cours des dernières années, mais au prix de certains compromis sur sa mission muséale, notamment en ne remplaçant pas une employée pendant un congé de maternité et à l'aide de locations de locaux et d'autres activités de loisirs. En outre, il est préoccupant de constater que l'organisme ne semble pas avoir établi de plan d'action pour maintenir la pertinence de la mission muséale de l'infrastructure.

La Commission note également une faiblesse au niveau de l'expertise en muséologie sur le conseil d'administration, et en est d'autant plus préoccupée du fait qu'au niveau de la direction, la seule personne sur laquelle repose, aux dires du directeur général, la vision muséale de l'organisme est la responsable du contenu scientifique qui n'a pas d'expertise en muséologie.

De plus, l'organisme a présenté à la Commission un plan stratégique dont le plan d'action ne comportait que des échéances révolues en 2015 et 2016. Selon les informations obtenues de l'organisme, subséquentement à sa comparution, ce dernier n'a pas actualisé son plan d'action depuis 2016 et ne le fera pas avant 2018. La Commission a également noté que le plan d'action soumis ne comportait pas non plus d'analyse du degré d'avancement ou d'atteinte des cibles et objectifs.

La Commission a par ailleurs pris note que l'organisme a procédé à plusieurs nominations au sein de son conseil d'administration depuis 2015, dans la foulée de la modification de ses règlements généraux. La Commission souhaite que ces nouvelles nominations et que le comblement du dernier poste d'administrateur vacant permettront à l'organisme de

prendre acte des préoccupations exprimées par la Commission et d'élaborer des stratégies pour rectifier la situation.

Points de vigie : L'organisme doit actualiser son plan d'action et évaluer le degré d'avancement ou d'atteinte des cibles et objectifs de ce dernier. Le conseil d'administration de l'organisme devrait s'assurer que sa composition ou, à tout le moins, que la direction bénéficie d'une expertise en muséologie pour assurer la pérennité de la mission muséale de l'organisme.

Centre d'interprétation des biosciences Armand-Frappier

- Répondant et représentants : M. Benoit Lamarre (régisseur planification et expertise | CLSDS), Mmes Guylaine Archambault (directrice générale | Centre d'interprétation des biosciences Armand-Frappier), et Rosemonde Mandeville (présidente du conseil d'administration | Centre d'interprétation des biosciences Armand-Frappier) et M^e Gabrielle Moisan (administratrice | Centre d'interprétation des biosciences Armand-Frappier).
- Historique et mission : Le Centre d'interprétation des biosciences Armand-Frappier a été fondé en 1992 et a pour mission de faciliter la compréhension d'enjeux scientifiques reliés à la santé humaine et environnementale en offrant des activités éducatives à l'ensemble de la population.

Le conseil d'administration est composé de 9 administrateurs élus par et parmi les membres réguliers de la corporation, dont 2 sont désignés à partir de la liste des personnes proposées par l'Institut national de la recherche scientifique (INRS).

- Constats : À la lumière des informations disponibles et dans les limites des pouvoirs de la Commission, l'organisme semble faire preuve d'une saine gestion, d'une bonne gouvernance et être aligné sur sa mission. Les deux principaux enjeux de l'organisme sont : 1) l'emplacement actuel du Centre qui est inadéquat; problème qui se résorbera, avec la collaboration de la Ville, par la réalisation du projet de relocalisation du Centre; et 2) l'abolition de la CRÉ qui fera disparaître une source de financement au cours des prochaines années. La Commission note également que seulement 16% des revenus sont auto générés; situation que l'organisme impute au mauvais emplacement du Centre, mais qui, aux dires de ses représentants, devraient augmenter jusqu'à près de 40% après la relocalisation.

La composition du conseil d'administration est alignée sur les besoins spécifiques de l'organisme par des expertises scientifiques ainsi que dans des domaines complémentaires, dont la gouvernance.

Regroupement du sport à Laval, A.R.S.E.L./C.S.L.

- Répondant et représentants : MM. Philippe Dutil (régisseur planification et expertise | CLSDS), Pierre Gervais (président du conseil d'administration | Regroupement du sport à Laval, A.R.S.E.L./C.S.L.) et Martin Savoie (directeur général | Regroupement du sport à Laval, A.R.S.E.L./C.S.L.).
- Historique et mission : L'organisme a fusionné en 2003 avec l'organisme responsable du sport scolaire pour former le « Regroupement du sport à Laval, A.R.S.E.L./C.S.L. ». L'organisme a maintenant pour mission d'assurer le développement de l'activité physique auprès des clientèles du milieu éducatif et associatif, conformément aux valeurs véhiculées dans le milieu sportif lavallois, et agit comme mandataire de la Ville pour distribuer les frais d'arbitrage à payer par les organismes du milieu. L'organisme participe activement au projet de la Finale des Jeux du Québec 2020, notamment en ayant dédié un employé à temps plein à ce projet et en développant un programme de soutien à l'espoir.

Le conseil d'administration est composé d'un maximum de 7 administrateurs comme suit : 1 représentant du sport étudiant nommé par la commission sectorielle du sport étudiant, 2 représentants du sport civil nommés par la commission sectorielle du sport civil, 1 représentant nommé par la commission scolaire de Laval, 1 représentant nommé par la commission scolaire Sir Wilfrid Laurier et 2 membres cooptés nommés par le conseil d'administration de Sports Laval.

- Constats : À la lumière des informations disponibles et dans les limites des pouvoirs de la Commission, l'organisme semble faire preuve d'une saine gestion, d'une bonne gouvernance et être aligné sur sa mission. L'organisme est également en processus de planification stratégique et attend les conclusions de celle-ci avant de combler le poste d'administrateur qui est actuellement vacant. L'organisme amorcera également une importante réflexion au cours des prochains mois afin de trouver des solutions à l'amélioration des performances sportives des lavallois, notamment en vue de la Finale des Jeux du Québec 2020.

L'Orchestre symphonique de Laval 1984 inc.

- Répondant et représentants : Mmes Lysane Gendron (chef de division art et culture | CLSDS) et Marie-Pierre Rolland (directrice générale | Orchestre symphonique de Laval 1984 inc.) et M. Marcel Lemay (président du conseil d'administration | Orchestre symphonique de Laval 1984 inc.).
- Historique et mission : Fondé en 1984, l'organisme se veut l'ambassadeur de la musique symphonique sur le territoire de Laval, des Laurentides et de Lanaudière. Il s'agit d'une organisation artistique professionnelle qui a pour

mission de faire entendre et vivre la musique aux publics de tous âges, dans un esprit de proximité, de complicité et de convivialité. En tant qu'acteur culturel majeur de la région, l'organisme s'engage envers la relève artistique et offre une tribune aux meilleurs interprètes et compositeurs de la jeune génération. En plus de proposer des concerts diversifiés qui allient le grand répertoire classique à des créations contemporaines, l'Orchestre initie plusieurs projets auprès des jeunes et s'implique activement dans la communauté.

Le conseil d'administration est composé de 15 administrateurs, dont 14 sont élus ou nommés par et parmi les membres réguliers de la corporation et dont 1 membre musicien est élu ou nommé par les membres musiciens de la corporation.

- Constats : À la lumière des informations disponibles et dans les limites des pouvoirs de la Commission, l'organisme semble faire preuve d'une saine gestion, d'une bonne gouvernance et être aligné sur sa mission. L'organisme est un orchestre professionnel performant, composé de musiciens de haut niveau et d'un chef reconnu, étant aussi très impliqué dans la communauté et offrant un volet éducatif et de création d'œuvres contemporaines, mais dont la santé financière est précaire. L'organisme songe à revoir sa gouvernance pour augmenter le nombre d'administrateurs et créer des sous-comités du conseil dont les mandats seraient d'appuyer davantage la direction. Point de vigie : Le défi est de faire face à la compétition de l'offre culturelle grandissante dans la région. L'organisme peine également à avoir des lieux de répétition adéquats pour ses musiciens et souhaite la réalisation d'un centre de création artistique afin de préserver le niveau de professionnalisme de l'orchestre.

La Corporation du Centre du Sablon

- Répondant et représentants : M. Mahmoud Ismaïl (animateur à la vie de quartier | CLSDS), Mmes Angela Faraoni (directrice générale | Corporation du Centre du Sablon) et Marja-Liisa Shafer (directrice des opérations et ressources humaines | Corporation du Centre du Sablon) et M. Brian Tracey (président du conseil d'administration | Corporation du Centre du Sablon).
- Historique et mission : L'organisme a été fondé en 1992 et a pour mission de desservir la population locale et régionale en offrant des activités de loisirs à caractère sportif, communautaire et culturel. C'est un organisme d'action communautaire autonome qui privilégie le loisir communautaire comme moyen d'intervention pour créer un milieu de vie favorisant la prise en charge par et pour l'ensemble des citoyens.

Les affaires de l'organisme sont administrées par un conseil d'administration composé de 7 administrateurs, dont 6 sont élus parmi les membres utilisateurs ou bénévoles et 1 est désigné par la municipalité, en l'occurrence un élu de la Ville de Laval.

L'organisme offre une panoplie d'activités aux citoyens du quartier de Chomedey et de Laval dans son ensemble et ce, dans plusieurs créneaux. Avec un achalandage de plus de 3 500 personnes annuellement, l'organisme offre, entre autres, une programmation de loisirs, d'activités aquatiques et sportives, un jardin d'enfants, un jardin communautaire, etc. L'organisme a également développé de l'équipement permettant d'accueillir une clientèle à mobilité réduite pour participer à toutes les activités.

- Constats : À la lumière des informations disponibles et dans les limites des pouvoirs de la Commission, l'organisme semble faire preuve d'une saine gestion, d'une bonne gouvernance et être aligné sur sa mission. Point de vigie : préparer la relève du président du conseil d'administration qui est en poste depuis plusieurs mandats. Le président actuel doit s'assurer de préparer sa relève au cours des prochaines années afin d'assurer la pérennité de l'organisme. La Commission note l'ouverture de l'organisme sur la communauté par sa récente implication sur les tables de concertation du quartier.

Centre québécois d'Innovation en biotechnologie (CQIB)

- Répondant et représentant : M. Jean-Marc Juteau, Ph.D. (commissaire sciences de la vie | DÉ).
- Historique et mission : Le CQIB est un incubateur de compagnies biopharmaceutiques fondé il y a près de 22 ans par la Ville de Laval et l'INRS, et est considéré comme étant le 1^{er} incubateur en sciences de la vie au Canada. Le CQIB dispose de laboratoires de grade pharmaceutique, de bureaux ainsi que d'un pool d'équipements scientifiques collectifs à la fine pointe de la recherche. 10 compagnies sont présentement incubées pour un total de 53 incubées depuis sa fondation. 17 graduées ont été en opération après 5 ans pour un taux de succès de 40% et 9 graduées ont été impliquées dans des fusions/acquisitions (21%). Le CQIB a eu un taux de succès général de 61%.

La mission de l'organisme est l'incubation et l'accompagnement de nouvelles compagnies. À l'origine, l'organisme incubait seulement des startups ou spinoffs universitaires. Plus récemment, l'organisme a incubé des compagnies étrangères désirant établir une filiale au Canada. À une occasion, un nouveau projet issu d'une compagnie existante a été incubé pour quelques années avec succès. À la lueur de ces expériences, l'organisme a l'intention d'offrir ses services pour trois types de projets :

nouvelle compagnie, filiale de compagnie étrangère et nouveau projet de compagnies existantes.

Le conseil d'administration est composé de 9 administrateurs, dont 2 représentants de l'INRS, 2 représentants de la Ville de Laval (MM. Jean-Marc Juteau, Ph. D., commissaire pour la Ville de Laval, et Marc Tremblay, directeur général adjoint au Développement économique) et 5 administrateurs élus parmi les membres associés ou leurs représentants.

- Constats : À la lumière des informations disponibles et dans les limites des pouvoirs de la Commission, l'organisme semble faire preuve d'une saine gestion, d'une bonne gouvernance et être aligné sur sa mission. L'organisme a connu d'importantes difficultés financières au cours des dernières années. La direction de l'organisme a été reprise par les deux membres fondateurs (INRS et Ville de Laval) qui en ont redressé les finances et rehaussé la gouvernance, notamment par la nomination au sein de son conseil d'administration de 5 administrateurs indépendants, en plus des 4 administrateurs nommés par la Ville et l'INRS. L'organisme a même renégocié ses arranges de loyers avec l'INRS et dégagé un surplus de plus de 100 000 \$ en 2016. Il est prévu une période de transition sur les deux prochaines années, au cours de laquelle les deux employés municipaux (MM. Marc Tremblay et Jean-Marc Juteau, Ph.D.) seront maintenus en poste à titre d'administrateurs de l'organisme d'ici la fin 2018, pour faire graduellement place à deux nouveaux administrateurs indépendants à être désignés par la Ville.

La Cité de la culture et du sport de Laval

- Répondant et représentants : Mme Christiane Hémond (gestionnaire de l'exploitation | Cité de la culture et du sport de Laval), Mme Ève-Marie Le Fort (gestionnaire de contrat | Cité de la culture et du sport de Laval) et M. Marcel Alexander (président du conseil d'administration | Cité de la culture et du sport de Laval).
- Historique et mission : L'organisme, créé en 2009, assure la gestion du projet de la Place Bell. La Ville de Laval, le Gouvernement du Québec et l'Aréna des Canadiens sont les bailleurs de fonds de cette construction majeure qui desservira les organismes et associations sportives, communautaires et culturelles lavalloises ainsi que la population en général. L'organisme a été créé pour assurer la gestion du projet de construction ainsi que pour assurer l'exploitation de ce complexe multifonctionnel culturel et sportif à Laval.

Les principaux objectifs de l'organisme sont de construire le complexe multifonctionnel culturel et sportif, de doter la région de Laval d'infrastructures multifonctionnelles modernes et adéquates, notamment

pour la présentation d'événements artistiques, culturels et sportifs en tous genres, et de promouvoir la pratique des sports de glace auprès de la population lavalloise.

Selon les lettres patentes supplémentaires du 16 mai 2011, le conseil d'administration est composé de 5 membres, dont 2 personnes désignées à même une liste fournie par le Comité exécutif de la Ville de Laval, 2 personnes désignées à même une liste fournie par le comité exécutif ou à défaut, par le conseil d'administration de la Corporation de la Salle-André-Mathieu, et 1 personne désignée à même une liste fournie par le comité exécutif ou à défaut, par le conseil d'administration de la Corporation du Complexe Sports de Glace Laval inc. Actuellement, 2 conseillers municipaux sont administrateurs au sein du conseil d'administration.

- Constats : À la lumière des informations disponibles et dans les limites des pouvoirs de la Commission, l'organisme semble faire preuve d'une saine gestion, d'une bonne gouvernance et être aligné sur sa mission. Dans le contexte particulier de la mise en service des infrastructures et de la première année d'opération de la Place Bell, la Commission croit qu'il ne serait pas à-propos de retirer les deux élus municipaux qui sont actuellement membres du conseil d'administration à ce stade-ci du développement de l'organisme. La Commission voit donc d'un bon œil le fait que l'organisme souhaite renouveler le mandat de ces deux personnes jusqu'à la fin de l'année 2018 et que le Conseil municipal acquiesce à cette demande.

La Centrale des artistes

- Répondant et représentants : Mmes Lysane Gendron (chef de division art et culture | CLSDS) et Patricia Lopraino (directrice générale | La Centrale des artistes) et M. Daniel Leclair (président du conseil d'administration | La Centrale des artistes).
- Historique et mission : Fondé en 2007, l'organisme est une entreprise d'économie sociale et a été le premier organisme dédié entièrement à la relève artistique professionnelle sur le territoire lavallois. L'organisme s'est donné pour mission d'offrir des services de soutien dans l'élaboration, la conception et la réalisation de projets culturels et, plus spécifiquement, permet aux artistes et aux travailleurs de la culture, en début de carrière, d'avoir la possibilité de s'élever vers un statut professionnel dans un avenir proche.

Son conseil d'administration est formé d'un minimum de 5 administrateurs et d'un maximum de 7 administrateurs.

- Constats : À la lumière des informations disponibles et dans les limites des pouvoirs de la Commission, l'organisme semble faire preuve d'une saine gestion, d'une bonne gouvernance et être aligné sur sa mission. Il fait preuve d'une implication exemplaire dans la communauté et d'une grande qualité quant aux produits artistiques. Point de vigie : L'organisme a un plan d'action annuel, mais considère qu'il serait arrivé à un point de son développement où il serait à-propos de faire à nouveau un exercice de planification stratégique. Aussi, l'organisme signale que le recrutement d'administrateurs au sein de son conseil d'administration constitue un enjeu. L'organisme s'est dit par ailleurs disposé à travailler en collaboration avec la Ville et la Responsable du Secrétariat de la gouvernance pour le recrutement de ses nouveaux administrateurs.

Éco-Nature

- Répondant et représentants : Mme Émilie Greffe (régisseur planification et expertise | CLSDS), et MM. Gilles Chaumillon (vice-président du conseil d'administration | Éco-Nature) et Luc Ménard (directeur général | Éco-Nature).
- Historique et mission : Fondé en 1985, l'organisme a pour mission de protéger, de conserver et de mettre en valeur prioritairement la Rivière des Mille-Îles et ses affluents, avec l'appui de la communauté et au bénéfice de celle-ci.

Éco-Nature est l'organisme fondateur et gestionnaire, depuis 1987, du parc de la Rivière des Mille-Îles. Reconnu en tant qu'institution muséale et principalement pour ses activités écotouristiques, le Parc s'étend sur 42 kilomètres de rives et d'îles, bordant 9 villes (Boisbriand, Bois-des-Filion, Deux-Montagnes, Laval, Lorraine, Ste-Thérèse, St-Eustache, Rosemère et Terrebonne). L'organisme, une entreprise d'économie sociale, travaille sur 3 axes prioritaires : la protection et la conservation des milieux naturels, la mise en valeur et l'accessibilité, et la participation citoyenne et l'écocitoyenneté.

Le conseil d'administration est formé de 12 personnes, dont 1 membre coopté, 7 administrateurs citoyens et/ou gens d'affaires en provenance des 9 municipalités riveraines et 4 non-élus provenant des 4 MRC riveraines (Laval (ayant les pouvoirs d'une MRC ci-après « MRC de Laval »), Thérèse-de-Blainville, Deux-Montagnes et les Moulins). Après une longue période sans représentant de la MRC de Laval, Mme Sylvie Laffite, employée de la Ville de Laval, est nommée membre du conseil d'administration en mai 2017. L'organisme a souligné à la Commission l'importance qu'il y ait en tout temps un représentant de la MRC de Laval au sein du conseil d'administration, et a expliqué l'impact que l'absence prolongée d'un représentant de la MRC de Laval a eu sur le travail de l'organisme.

- **Constats** : À la lumière des informations disponibles et dans les limites des pouvoirs de la Commission, l'organisme semble faire preuve d'une saine gestion, d'une bonne gouvernance et être aligné sur sa mission. Le conseil d'administration se professionnalise et il semble y avoir un nouveau dynamisme avec l'arrivée du nouveau directeur général. L'organisme a plusieurs grands projets en chantier, dont son nouveau pavillon d'accueil. Point de vigie : le recrutement d'un nouveau membre du conseil d'administration pour remplacer Mme Lafitte de la Ville de Laval d'ici un an. La Commission est d'avis que lorsque la Ville devra pourvoir au remplacement de Mme Lafitte sur le conseil d'administration de l'organisme, elle devrait s'assurer que le candidat retenu ait un profil et un niveau d'autorité à la MRC de Laval similaire à celui des administrateurs désignés par les autres MRC.

Corporation de la salle André-Mathieu ([co]motion)

- **Répondant et représentants** : Mmes Lysane Gendron (chef de division art et culture | CLSDS), Julie Perron (directrice générale | Corporation de la salle André-Mathieu), Francine Grenon (directrice générale adjointe | Corporation de la salle André-Mathieu) et M. Raymond Talbot (président du conseil d'administration | Corporation de la salle André-Mathieu).
- **Historique et mission** : Fondée en 1979, la Corporation de la salle André-Mathieu est un diffuseur majeur au Québec et un gestionnaire culturel qui a pour mission de favoriser la diffusion des arts, principalement les arts de la scène, sur le territoire lavallois en présentant une variété de spectacles et d'événements.
Le conseil d'administration est composé de 7 administrateurs, dont 6 sont élus par et parmi les membres actifs, et 1 est désigné par le Collège Montmorency. Un délégué de l'administration de la Ville de Laval, à titre de membre fondateur, participe d'office au conseil d'administration sans droit de vote.
- **Constats** : À la lumière des informations disponibles et dans les limites des pouvoirs de la Commission, l'organisme semble faire preuve d'une saine gestion, d'une bonne gouvernance et être aligné sur sa mission. L'organisme amorce un processus de planification stratégique pour l'horizon 2018-2021. Cet organisme subit lui aussi une concurrence accrue dans le milieu culturel du fait de l'arrivée de nouveaux joueurs sur la scène régionale, ce qui l'a incité à entreprendre d'importantes rénovations (3 mois de fermeture et perte de revenus de ±150 000 \$). La Commission est néanmoins satisfaite des efforts entrepris par l'organisme pour demeurer actuel, des efforts consentis à la recherche de nouvelles clientèles et de son implication au sein du comité centre-ville. Point de vigie : L'organisme a un enjeu de recrutement au sein de son conseil d'administration alors que

plusieurs postes d'administrateurs sont vacants. La Commission encourage l'organisme à solliciter la Responsable du Secrétariat de la gouvernance pour l'appuyer dans ses démarches et l'incite à ce que ses efforts de recrutement prennent en compte la diversité au sein de son conseil d'administration.

Office du Tourisme de Laval inc.

- Répondant et représentants : Mmes Martine-Andrée Racine (commissaire développement économique tourisme et affaires gouvernementales | DÉ), et Mme Geneviève Roy (présidente-directrice générale | Office du Tourisme de Laval inc.).
- Historique et mission : Créé en 1988, Tourisme Laval est un organisme à but non lucratif reconnu comme l'interlocuteur privilégié du gouvernement du Québec en matière de tourisme pour la région de Laval. En tant qu'association touristique régionale (ATR), l'organisme assure le leadership sur le plan de l'accueil et de la promotion des attraits, contribue au développement de Laval comme destination touristique et joue le rôle d'agent rassembleur auprès des membres et des partenaires, dans une perspective de développement durable.

Le conseil d'administration est composé d'au plus 14 administrateurs élus, membres en règle actifs de la Corporation, et du président-directeur général, lequel est nommé d'office.

Selon les règlements généraux de l'organisme, un administrateur doit provenir de la sous-catégorie « municipalité ». La Ville de Laval désigne le représentant pour cette sous-catégorie.

- Constats : À la lumière des informations disponibles et dans les limites des pouvoirs de la Commission, l'organisme semble faire preuve d'une saine gestion, d'une bonne gouvernance et être aligné sur sa mission. L'organisme a une belle notoriété et démontre une belle performance au niveau du tourisme d'affaires, familial et de destination. La Commission a noté le renouvellement du mandat d'un élu de la Ville de Laval qui comble le poste de représentant de la sous-catégorie « municipalité »; nomination qui s'explique parfaitement dans les circonstances.

AUTRES CONSTATS ET COMMENTAIRES

En outre des constats spécifiques à chacun des organismes visés mentionnés précédemment, la Commission, en fonction des informations dont elle dispose, formule les constats et commentaires suivants :

Services offerts aux citoyens

- elle reconnaît l'importance des services offerts aux citoyens par les OBNL œuvrant sur le territoire lavallois, dont les organismes visés;
- elle reconnaît également l'excellent travail de support et d'accompagnement offerts à ces organismes par la direction du DÉ et du CLSDS et les répondants municipaux, ainsi que leur profonde connaissance du milieu et des organismes avec qui ils travaillent;

Transparence

- que les directeurs, assistants-directeurs et répondants municipaux ont dressé un portrait des organismes visés que la Commission croit fidèle, complet et transparent;
- que cette transparence a grandement contribué à la compréhension de la Commission à l'égard du fonctionnement et de la réalité de chacun de ces organismes, en outre de la manière dont leurs actions et missions s'inscrivent dans le milieu lavallois. Elle les en remercie;
- en outre, la Commission croit que les organismes visés ont été tout aussi transparents dans leur reddition de comptes et elle les en remercie également;

Gouvernance

- que la gouvernance des organismes visés est à géométrie variable, mais que, dans la majorité des cas, leur gouvernance est adaptée à leurs besoins et à leurs moyens et que, dans la plupart des cas, leur gouvernance ne pose que peu d'enjeux. La Commission est toutefois d'avis que les meilleurs outils du monde, s'ils ne font pas l'objet d'un suivi rigoureux, demeurent somme toute inutiles et ne servent qu'à une gouvernance de façade, et elle entend porter une attention particulière à cet aspect dans ses prochaines rencontres avec les organismes visés;
- que la saine gestion des organismes visés doit reposer, entre autres, sur une planification stratégique et que le suivi de celle-ci doit se faire par le biais d'un plan d'action accompagné d'échéanciers ou de cibles concrètes à atteindre;
- la Commission souhaite recevoir, lors de la prochaine reddition de comptes des organismes visés, un portrait de l'assiduité des administrateurs, tant au conseil d'administration qu'aux comités du conseil, s'il en est. La Commission croit que la bonne gouvernance et la contribution des administrateurs prend sa source dans la présence assidue et active des

administrateurs aux réunions. La Commission croit, tout comme certains des organismes visés en ont fait la remarque, que la disponibilité d'un candidat administrateur doit être prise en compte au moment de son recrutement ainsi que tout au long de son mandat;

- la Commission est par ailleurs d'avis que le bel équilibre d'une bonne gouvernance peut être fragile et parfois difficile à maintenir dans le temps. C'est pourquoi elle croit pertinente la proposition du Secrétariat de la gouvernance de préparer des formations en gouvernance destinées aux exécutifs des OBNL, soit la direction générale ainsi que les présidences et membres du conseil d'administration, afin de rehausser leur gouvernance ou de maintenir une bonne gouvernance et ce, en leur donnant des outils supplémentaires appropriés et en les soutenant dans leurs démarches à cet égard;
- la Commission invite également le Secrétariat de la gouvernance à préparer une trousse d'outils de gouvernance destinée à ces mêmes exécutifs;
- la Commission invite les exécutifs de chacun des OBNL qui ont comparu devant elle cette année à participer aux formations qui seront données par le Secrétariat de la gouvernance;

Composition, recrutement et renouvellement des conseils d'administration

- que les organismes visés sont favorables à la présence de personnes ressources de la Ville lors des réunions de leur conseil d'administration et que certains souhaitent même la présence d'élus au sein de ceux-ci, notamment parce qu'ils sont d'avis que ceci crée un lien qui leur permet de mieux comprendre le fonctionnement de la Ville, d'éviter des erreurs et de mieux aligner les intérêts;
- à cet égard, la Commission croit que, dans certaines circonstances particulières, il serait à-propos pour la Ville de conserver le droit de nommer des administrateurs indépendants afin de soutenir les organismes visés dans le développement de leur gouvernance; ces circonstances doivent cependant être analysées au cas par cas;
- qu'il est à-propos, dans certains cas, de maintenir des élus ou des employés de la Ville à des postes d'administrateurs des organismes, dont des organismes visés, lorsque la situation en particulier le requiert dans le meilleur intérêt de l'organisme; situation qui doit aussi être évaluée au cas par cas;
- que la majorité des organismes visés ne possèdent pas de réel plan de relève pour leurs administrateurs ou même pour la présidence de leur conseil d'administration;

- que pour la majorité des organismes visés, le recrutement et le renouvellement des administrateurs constitue un enjeu bien réel, et la Commission croit que ces organismes, et plus particulièrement les présidents de conseil d'administration, à qui cette responsabilité incombe, devraient accorder une plus grande attention à cet aspect de leur fonction, par ailleurs énergivore;
- que la vaste majorité des organismes visés se sont dits ouverts à l'idée d'utiliser une banque de candidatures mise sur pied par la Ville afin de les aider à procéder au recrutement et au renouvellement des administrateurs;
- que la vaste majorité des organismes visés se sont dits ouverts à procéder au recrutement des administrateurs indépendants choisis par la Ville en collaboration avec le Secrétariat de la gouvernance;
- que la vaste majorité des organismes visés désirent une plus grande diversité au sein de leur conseil d'administration, que ce soit en termes de compétences, de genre, d'âge, de culture, etc.;
- la Commission constate l'intérêt des organismes visés en matière d'accompagnement par le Secrétariat de la gouvernance afin de combler des postes d'administrateurs vacants au sein de leur conseil d'administration ou pour les aider dans le recrutement ou la gestion de la relève. La Commission voit donc d'un bon œil la création d'une telle banque de candidatures par le Secrétariat de la gouvernance, ce qui permettrait d'épauler les organismes, dont les organismes visés, qui en exprimeront le souhait, dans leurs recherches de candidats dont les profils, les compétences et l'expertise seraient alignés sur les besoins de chacun des organismes. L'utilisation de cette banque de candidatures par les organismes serait purement facultative;

Autres

- que le DÉ et le CLSDS ont amorcé une révision des relations contractuelles qui lient la Ville avec plusieurs organismes œuvrant sur son territoire, dont certains des organismes visés, notamment en regard de la distinction à faire entre les ententes de services et les ententes de subvention. La Commission salue cette heureuse initiative qui facilitera les actions de tous et permettra, lorsqu'à-propos, de fixer des cibles et des objectifs de performance et d'en assurer un meilleur suivi.

CONCLUSION

Pour sa première année de mandat, la Commission s'était fixé comme objectif d'établir une bonne communication et une relation de confiance avec les organismes visés afin que les actions de la Commission constituent une valeur ajoutée dans le temps, alors que la Ville les soutient par ailleurs de façon importante. À cet égard, les commentaires obtenus des organismes visés à la suite de leurs redditions de comptes devant la Commission se sont avérés positifs, et l'ouverture manifestée par ceux-ci lors de ces rencontres laisse présager une relation fructueuse, tant pour les organismes visés que pour les citoyens de la Ville de Laval.

La Commission a été à même de constater tout l'intérêt qu'il y a pour la Ville de Laval de recevoir une reddition de comptes étendue de la part des organismes visés, d'autant plus que le mandat de la Commission lui permet de jeter un regard plus spécifique sur la gestion et la gouvernance des organismes visés et d'établir avec eux un dialogue ouvert et transparent. Le mandat spécifique de la Commission lui permet également de développer une expertise et une vision d'ensemble sur les actions de la Ville et le support qu'elle apporte aux organismes visés dans le contexte du tissu social lavallois. La Commission est également à même de poser un regard comparatif sur la performance de chacun des organismes visés, la pertinence de leurs actions dans le milieu, de mieux comprendre leurs enjeux et de voir à la meilleure façon pour la Ville de les soutenir dans leurs actions.

En 2018, la Commission souhaite arrimer, dans toute la mesure du possible, son calendrier de travail avec l'année financière et l'assemblée générale annuelle des organismes visés, ce qu'elle n'a pas pu faire en cette première année de mandat. De même, la Commission va préciser, en début d'année prochaine, ses attentes en termes de reddition de comptes et de documentation à fournir par chacun des organismes visés, puisqu'elle les connaît maintenant mieux et pourra cibler davantage les éléments dont elle souhaitera discuter avec eux.

La Commission recommande au Conseil municipal d'adopter le présent rapport.



Stéphane Boyer, Président de la Commission de la gouvernance

10 août 2017