CETTE FICHE PRÉSENTE LA GOUVERNANCE SOUHAITÉE LORS DE L'EXTERNALISATION DES MISSIONS PUBLIQUES DE LA VILLE

Dans un rapport de partenariat, la Ville et des organismes distincts gèrent une part importante du patrimoine collectif. Du fait de l'externalisation de certaines missions publiques vers des organismes, il est important que des critères de gouvernance soient identifiés et servent de balise afin de protéger l'intérêt public et s'assurer de la confiance du citoyen. Toutefois, les organismes doivent pouvoir bénéficier d'une marge de manœuvre suffisante pour remplir leur mission publique. Il s'agit ici d'un équilibre entre l'autonomie des organismes et les exigences découlant du statut public de la Ville.

Bien que la mission, les défis et le contexte diffèrent d'un organisme à l'autre, chaque organisme doit définir des lignes directrices précises de gouvernance qui devraient s'articuler en s'inspirant des valeurs de la Ville, à savoir l'intégrité, la loyauté et le respect. De plus, leur gestion doit répondre à des critères de transparence, d'intégrité et de responsabilité. En ce sens, l'adoption d'un code d'éthique et de déontologie applicable aux membres et dirigeants de l'organisme s'avère nécessaire afin d'établir et de définir les valeurs de l'organisme. Aussi, ce code met en lumière les attentes relativement aux comportements que les administrateurs doivent avoir. Ils doivent être des participants actifs au domaine de l'éthique.

Par ailleurs, chaque conseil d'administration a la responsabilité de mettre en place les mécanismes de gestion tels que des modalités de fonctionnement et des moyens de contrôle rigoureux. L'imputabilité et la responsabilité des conseils d'administration jouent un rôle central afin d'y parvenir. En ce sens, la mise en place de mécanismes de contrôle interne, efficaces et proportionnels aux risques à atténuer est essentielle et permet l'atteinte des résultats visés.

La gestion des risques est souvent le maillon faible des conseils d'administration. Il appartient au conseil de définir les risques acceptables, de bien les identifier et de les traiter, et ce, sur le plan des risques financiers, opérationnels, stratégiques, politiques et

réputationnels. Une préparation contenant des outils tels une politique de gestion de risques, des contrôles internes, de la formation et un plan de gestion de crise peut s'avérer très utile pour minimiser et contrôler une situation problématique.

De plus, la performance de l'organisme repose sur la bonne performance de sa direction. Celle-ci est choisie par le conseil d'administration et doit y répondre. Le conseil d'administration, quant à lui, doit rendre compte à ses membres et à ses partenaires, en l'espèce à la Ville.

À ce volet, la Ville doit exiger la mise en place de mesures de contrôle et les enchâsser dans l'entente ou la convention. Ces mesures de contrôle doivent contenir les paramètres de contrôle et de reddition de comptes avec des échéanciers précis, l'identification des responsables qui assureront le suivi, les objectifs et les étapes préalables.

Quant aux responsabilités respectives du conseil d'administration et de la direction générale, elles doivent être clairement définies et distinguées, entre autres par des règles de fonctionnement du conseil d'administration et une définition claire du mandat du directeur. La séparation des deux pouvoirs favorise une saine gestion en assurant l'indépendance du conseil d'administration à l'égard de la direction dans sa prise de décision.