

IGO

IGOCERTIFICATIONS.ORG

Projet pilote de la certification IGO 9002 en bonne gouvernance

Rapport de certification
de la municipalité de Blainville
Version courte

Intangible Gouvernance
Janvier 2012



430, Place Jacques-Cartier
Montréal, (Qc) H2Y 3B3

T. 514.880.3622 | www.igocertifications.org



AUTEURS

Julie Demers, *directrice de projet*

Maîtrise en Science politique, Université de Montréal

Raoul Tamekou, *analyste*

Doctorant en Administration publique, Université de Montréal

DIRECTION EXÉCUTIVE

Jocelyn Caron, *vice-président exécutif d'Intangible Gouvernance*

Maîtrise en Science politique, Université de Montréal

Maîtrise en Administration publique, École Nationale d'Administration (ÉNA) - France

DIRECTION SCIENTIFIQUE

Christian Bordeleau, *président-fondateur d'Intangible Gouvernance et du Programme IGO*

Doctorant en Administration publique, Université de Carleton

Leslie A. Pal, *président du conseil scientifique IGO*

Docteur en Administration publique, Queen's University

RÉVISION

François Bérubé, *analyste*

Maîtrise en affaires publiques et représentation des intérêts, Science Po Bordeaux

Étienne Tremblay Fortier

CONCEPTION GRAPHIQUE

Marie-Ève Benson, *Meb Web*

Ce rapport a été réalisé à la demande de la Direction générale de la Ville de Blainville, qui en a assumé le financement. Ce document a été remis à la Ville de Blainville le 9 janvier 2012.

Ce document est disponible en version intégrale sur le site Internet d'IGO Certifications : www.igocertifications.org. Reproduction interdite, sauf autorisation écrite de la part d'Intangible Gouvernance.

© INTANGIBLE GOUVERNANCE, 2012



INTANGIBLE
GOUVERNANCE

Mot du président-fondateur d'Intangible Gouvernance et du Programme IGO

Montréal, le 6 janvier 2012

Monsieur Paul Allard
Directeur général de Blainville
1000, chemin du Plan-Bouchard
Blainville (Québec) J7C 3S9

Monsieur le Directeur général,

C'est avec grand plaisir que je vous présente le Rapport du projet pilote de certification de la municipalité de Blainville.

Ce document rend compte de l'analyse effectuée dans le cadre du processus de certification IGO 9002 de la Ville de Blainville et des recommandations à mettre en œuvre pour poursuivre le processus de certification.

Veuillez agréer, M. le Directeur général, l'expression de mes sentiments les plus respectueux.



Christian Bordeleau
Président-fondateur
Intangible Gouvernance
Programme IGO

Table des matières

Sommaire et remarques générales	1
Préambule	4
1. Évaluation	5
1.1 Valorisation de la démocratie	5
1.2 Intégrité des institutions démocratiques	6
1.3 Intégrité des processus de décision	8
1.4 Valorisation de la bonne gouvernance	10
1.5 Lutte à la corruption	12
1.6 Bonne utilisation des deniers publics	13
1.7 Lobbyisme	14
2. Décision et recommandations	16
2.1. Positionnement global de Blainville par rapport aux critères de certification et décision de certification	16
2.2. Avis et recommandations	16

Sommaire et remarques générales

Le présent rapport fait état des résultats obtenus à la suite de la vérification des pratiques de gouvernance de la municipalité de Blainville. Celui-ci a été commandé par la direction générale de la Ville qui souhaite les améliorer afin d'être certifiée IGO 9002.

La vérification comprend une évaluation des arrangements institutionnels de la Ville. Cela inclut les procédures, les politiques, les règlements et règles informelles guidant les élus et les employés de la Ville dans le cadre de leurs fonctions. Cette évaluation a pour objectif de mesurer le degré de conformité des pratiques de gouvernance de Blainville aux standards imposés par la norme IGO 9002 et de faire, par la suite, les recommandations nécessaires à l'obtention de la certification.

En résumé, bien que Blainville dispose d'un cadre réglementaire pour la plupart des thèmes abordés dans le cadre de la certification, ce dernier doit être amélioré. À cet effet, il est recommandé de :

- Renforcer la portée du Code d'éthique et de déontologie de la Ville et de sa Politique de gestion contractuelle;
- Maximiser la transparence du financement électoral en publicisant son contenu;
- Promouvoir la transparence des questions financières relatives aux élus en publiant sur le site Internet de la Ville les informations relatives à leur rémunération et aux ressources dont ils disposent pour accomplir leur fonction d'élu;
- Faciliter l'accès aux débats en rendant public le fruit des délibérations des comités et commissions du Conseil de ville;
- Renforcer la loyauté des employés municipaux à l'égard de la Municipalité par la mise en œuvre de politiques ayant pour objet le respect, l'équité, la valorisation du travail public, la lutte au harcèlement et la gestion des alertes professionnelles;
- Mieux encadrer le double emploi via une politique officielle en la matière et plus spécifiquement la mise en place d'un registre faisant état de la situation;
- Effectuer une gestion proactive des interférences dans le processus d'octroi de contrat

en créant un registre de déclarations des intérêts des élus, des cadres et employés professionnels;

- Développer une politique officielle et stricte pour encadrer les dons, avantages et cadeaux faits aux élus;
- Offrir une formation de qualité pour les élus, cadres et employés en administration publique par un expert en la matière;
- Développer une politique de gestion des conflits d'intérêts, incluant un système d'enregistrement des alertes professionnelles (SEAP) opérationnel et une évaluation de la compréhension des employés sur cet enjeu;
- Effectuer un meilleur suivi des processus d'approvisionnement en développant une politique officielle de gestion de l'argent comptant et un registre listant les endroits où il est transigé;
- Assurer un meilleur encadrement des ressources publiques en développant une politique officielle de gestion des frais de représentation;
- Effectuer un encadrement plus serré des activités de lobbying en développant une politique de gestion des communications d'influence incluant un registre des rencontres avec les lobbyistes.

Quelques précisions et remarques sur la présente analyse s'imposent. La norme IGO en matière d'éthique et de bonne gouvernance est la plus stricte au Québec, et potentiellement dans le monde. Ainsi, la Ville de Blainville, en s'attaquant à la mise en œuvre des recommandations énumérées ci-haut, deviendrait la ville disposant des plus hauts standards de gouvernance au Québec.

La rigueur de la norme IGO constitue sa plus grande force : sa crédibilité découle de cet aspect fondamental. Suivant cette logique, ses exigences sont telles que, la certification sans recommandation risque d'être exceptionnelle. Autrement dit, sans être pour autant un mauvais élève de la gouvernance, une municipalité pourrait avoir à mettre en œuvre certaines réformes si celle-ci souhaite s'arrimer aux meilleures pratiques de gouvernance. C'est notamment le cas de la municipalité de Blainville qui, courageusement, s'est porté volontaire pour le projet-pilote.

Les niveaux de certification n'établissent pas uniquement une évaluation de la qualité des pratiques d'une municipalité. Ils rendent surtout compte des mesures à adopter pour atteindre les plus hauts standards en matière de bonne gouvernance et des délais nécessaires accordés pour ce faire.

Une dernière remarque s'impose concernant la quantité de recommandations effectuées à l'endroit de Blainville. Il faut préciser que notre analyse a porté essentiellement sur les politiques et règlements officiels de la Ville. Certaines recommandations faites à son attention sont peut-être déjà prévues et encadrées par des directives et des mécanismes de vérification internes officiels. C'est pour ainsi dire que Blainville possède sans doute certaines directives verbales ou informelles qui répondent déjà aux recommandations proposées dans ce rapport.

Néanmoins, pour être au diapason des meilleures pratiques mondiales, il faut que ces directives soient officielles, publiées et accessibles, sans quoi il n'est pas possible d'être reconnu et certifié dans le cadre du Programme de certification IGO 9002 en bonne gouvernance.

Finalement, nous tenons à remercier chaleureusement le Directeur général des élections qui a collaboré à l'élaboration des mesures concernant la valorisation de la démocratie.

Préambule

Au-delà du contexte actuel, l'éthique et la bonne gouvernance sont des éléments cruciaux pour assurer le bon fonctionnement d'une démocratie. Elles participent à la consolidation du lien de confiance nécessaire entre citoyens et gestionnaires de la chose publique (MAMROT, 2009). Inscrite depuis de nombreuses décennies au cœur des préoccupations de la société québécoise, comme en atteste l'adoption en 1977 de la nouvelle *Loi sur le financement des partis politiques*, l'exigence de meilleures normes pour favoriser l'intégrité des acteurs de la sphère publique s'est faite plus pressante au cours des dernières années. La complexification des mécanismes de gouvernance, la multiplication des scandales impliquant élus et fonctionnaires et l'abondance de la couverture médiatique ont suscité un regain d'intérêt dans l'opinion publique pour la création de nouveaux dispositifs règlementaires visant à renforcer la transparence et l'intégrité chez leurs représentants (Fahmy, 2010, Duchesneau, 2011 et Boisvert et Roy, 2003).

Ce besoin s'avère encore plus urgent au niveau municipal où l'on observe une grande fragmentation des structures, une pluralité d'acteurs et une proximité entre les élus et les citoyens (Drapeau, 2008). L'adoption, en décembre 2010, de la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale* témoigne d'ailleurs de l'importance de ces enjeux.

Soucieuse de la qualité de ses institutions démocratiques et de ses pratiques de gouvernance, la municipalité de Blainville a sollicité la certification IGO 9002. La firme Intangible Gouvernance, qui assure l'exécution du programme de certification IGO en bonne gouvernance, a reçu le mandat d'évaluer le dispositif règlementaire et institutionnel de la Ville en matière de bonne gouvernance et de lui soumettre des recommandations, le cas échéant, en vue de se conformer à cette norme.

Le présent rapport présente les conclusions de l'évaluation menée par Intangible Gouvernance. Ensuite, il fait état de la décision de certification et des recommandations à mettre en œuvre pour en arriver à la certification pleine et entière.

Afin de mieux comprendre les tenants et aboutissants du Programme IGO et du processus d'évaluation de Blainville, plusieurs annexes fournissent des informations détaillées. Sans que leur lecture soit obligatoire, il est fortement conseillé d'en prendre connaissance afin de remettre en contexte le fonctionnement du Programme IGO, les critères évalués par ce dernier, la démarche d'évaluation de Blainville et les bases scientifiques soutenant ce processus.

1. Évaluation

Dans cette section, le dispositif institutionnel en matière d'éthique et de bonne gouvernance de la Ville de Blainville est analysé à la lumière des critères de la norme IGO 9002. Les conclusions présentées plus bas ressortent de l'inspection menée à partir d'indicateurs tirés de la matrice du protocole de certification qui est présentée à l'Annexe 8 de la version longue du présent rapport.

1.1 Valorisation de la démocratie

Après examen des différentes politiques et des différents cadres réglementaires propres à Blainville, il ressort que, sans renier les principes fondamentaux de la démocratie, le style de gouvernance de la Ville pourrait être plus proactif dans la promotion des valeurs démocratiques.

Tout d'abord, notons qu'en vertu de la *Loi en matière d'éthique et de déontologie en matière municipale*, toutes les municipalités du Québec doivent adopter un code d'éthique et de déontologie pour les élus avant le 2 décembre 2011 et, pour les employés municipaux, avant le 2 décembre 2012. Conformément à cette disposition, il a été adopté, par le règlement 1470, le *Code d'éthique et de déontologie des élus municipaux* de la Ville de Blainville. Toutefois, après lecture, il apparaît que le code s'avère minimaliste à de nombreux égards. C'est le cas notamment des dispositions préliminaires, qui établissent l'esprit général du texte. Elles devraient être enrichies de façon à consolider l'engagement démocratique de la municipalité.

À cette fin, nous recommandons que les codes d'éthique et de déontologie prévus par la Loi soient signés par tous les employés de la Ville, comme le font déjà les élus pour le leur **(R1)**. Également, un serment de service public reflétant les valeurs essentielles de l'emploi public dans une société démocratique doit être effectué à la prise de fonction pour chaque élu, et à l'embauche pour chaque employé **(R2)**. La *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités* prévoit déjà un serment pour les élus (art. 313) ; cette disposition de la norme ne vient donc qu'en préciser les modalités. Ce serment doit être accompli en même temps que la signature du code d'éthique et disponible sur le site Internet de la Ville **(R3)**.

De même, étant donné l'importance que revêt la question financière pour les démocraties modernes, il est impératif de garantir la transparence des campagnes électorales, notamment en ce qui a trait aux contributions en provenance de sources privées et plus largement de toutes les questions financières relatives aux élus durant leur mandat. Statutairement,

cette mesure n'est pas implantée à Blainville. Par conséquent, nous recommandons que les rapports financiers et les rapports de dépenses électorales **(R4)**, de même que le montant de la rémunération et les allocations de dépenses allouées aux élus soient accessibles en ligne **(R5)**. Si la municipalité alloue aux élus des budgets de recherche et de secrétariats dans l'esprit de l'article 474.0.1 de la *Loi sur les cités et villes*, les rapports de dépenses relatifs à ces activités doivent également être disponibles sur le site de la Ville **(R6)**.

Enfin, pour clore cette section, il a été constaté que les informations relatives aux réunions et aux délibérations des comités et des commissions du Conseil municipal devraient plus faciles d'accès à Blainville. La production et la diffusion de ces informations participent pourtant à l'obligation de reddition de comptes des décideurs publics et constituent un gage de transparence.

À cet égard, nous recommandons que toutes les délibérations et tous les documents (à l'exception des données nominatives) du Conseil municipal, des comités et des commissions où siègent les élus fassent l'objet d'un compte rendu ou d'un procès-verbal accessibles sur le site Internet de la Ville **(R7)**. En plus des discussions à l'ordre du jour, ces comptes rendus ou procès-verbaux devraient inclure le nom de tous les participants à la rencontre, qu'ils soient élus, fonctionnaires, citoyens ou autres **(R8)**. Soulignons cependant que la Ville mettait déjà à la disposition de ses citoyens l'identité des membres permanents des comités et commissions sur son site Internet. Certains comités et commissions produisaient également des procès-verbaux de leurs activités.

S'il n'appartient pas au programme IGO de déterminer la composition des commissions et comités du Conseil municipal, il reste que ces derniers ont un rôle important auquel tous les conseillers municipaux devraient pouvoir minimalement participer, et ce, peu importe leur allégeance politique. En ce sens, nous recommandons que tous les conseillers municipaux puissent avoir accès, sans restriction, mais sans nécessairement être assortis des droits de parole et de vote, à toutes les rencontres des commissions et comités du Conseil municipal **(R9)**. Pour s'assurer que ce droit puisse être exercé, l'horaire des rencontres ordinaires des commissions et comités doit être transmis à tous les conseillers au moins 5 jours à l'avance, alors que ceux des rencontres extraordinaires doivent l'être au moins 24 heures à l'avance.

1.2 Intégrité des institutions démocratiques

L'intégrité des institutions démocratiques renvoie aux mesures mises en place par la municipalité pour protéger le fonctionnement de ses institutions. Après inspection, il est apparu que la municipalité doit bonifier ses pratiques dans la formalisation des valeurs démocratiques dans ses politiques et règlements.

En particulier, il n'existe pas dans l'appareillage réglementaire de la Ville de cadres formels explicites et séparés régissant les domaines suivants : le respect, l'équité, la valorisation du travail public et la gestion des alertes professionnelles¹ **(R10)**. Par conséquent, à l'instar de la politique contre le harcèlement existant à Blainville, les points cités devraient faire l'objet d'un encadrement précis.

À titre de précision, notons que quelques articles de la *Politique de gestion contractuelle* abordent la question des dénonciations de toute irrégularité qui enfreindrait ledit règlement : art. 3.3 et 2.4 (application du règlement), article 4.4 (dénonciation de citoyens), art 6.2.3 (dénonciation de collusion) et 6.7 (gestion des plaintes). Ils ne constituent cependant pas en soi une politique claire et cohérente de gestion des alertes professionnelles en ce sens qu'ils ne visent pas à améliorer les processus décisionnels au sein de la municipalité.

Les titulaires d'une charge publique détiennent une position privilégiée qui leur donne accès à des informations stratégiques. Il est donc important de promouvoir le caractère « sacré » de l'information à laquelle ceux-ci ont eu accès pendant leur mandat. La Ville de Blainville respecte ce principe dans son *Code d'éthique et de déontologie des élus municipaux* (Règlement 1470, art. 21). Il conviendra d'ajouter une telle obligation dans le code à l'intention des employés municipaux.

Les règles qui encadrent l'usage abusif d'une position au sein du conseil municipal à des fins privées doivent être strictes. L'article 10 du *Code d'éthique et de déontologie des élus municipaux* prévoit qu'il est interdit pour un élu d'utiliser sa position pour tenter d'influencer une décision à son avantage personnel, le protocole IGO 9002 prévoit que le code d'éthique doit spécifiquement stipuler qu'il est interdit, pour les élus et les fonctionnaires, d'utiliser les courriels, logos, papiers à lettre, les titres et autres éléments de représentation autrement que pour des usages liés à leurs fonctions. Le *Code d'éthique et de déontologie des élus municipaux* devra contenir une telle disposition, de même que le futur code relatif aux employés municipaux **(R11)**.

Notons également qu'il est impératif de définir scrupuleusement, pour les employés municipaux, les conditions dans lesquelles ils pourraient occuper un autre emploi rémunéré. À cet effet, une politique explicite de double emploi doit être élaborée au sein de la municipalité **(R12)**. Un tel cadre n'existe pas encore à Blainville. Cette politique devra exiger, entre autres dispositions, la désignation d'un responsable devant autoriser les demandes de double emploi. De même, elle devra comporter une procédure claire détaillant le processus, les délais d'approbation, les responsables présents et passés. Cette politique devra être mise à

1. Le terme « alerte professionnelle » réfère à toute révélation par un employé d'irrégularités dont il a eu connaissance et qui portent atteinte à leurs intérêts propres, à ceux de la municipalité ou à ceux d'un tiers (OQLF 2011).

la connaissance de tous les employés.

Finalement, il convient d'encadrer les possibles conflits d'intérêts pouvant survenir après un mandat d'élu ou une période d'emploi au sein de la municipalité. Il est donc important d'inscrire dans le code d'éthique de la ville que toute personne ayant occupé une charge publique ne puisse pas tirer, dans l'exercice de fonctions ultérieures, un avantage indu d'une fonction dont il a été antérieurement titulaire.

La Ville de Blainville touche à la question à travers l'article 22 du *Code d'éthique et de déontologie des élus municipaux* qui balise l'après-mandat des élus et l'art. 8 de la *Politique de gestion contractuelle*. Seulement, la formulation actuelle de l'article peut laisser croire qu'il est acceptable qu'un avantage indu soit tiré par un ancien élu plus d'un an après la fin de son mandat. L'obtention d'un avantage indu n'étant pas plus acceptable en fonction du délai d'obtention de ce dernier, cet article devrait être modifié pour faire en sorte qu'il ne soit jamais adéquat de tenter d'obtenir un avantage indu **(R13)**. Cette obligation devra aussi être incluse dans le code à destination des employés.

Dans le même ordre d'idées, et pour clore cette section sur l'intégrité des institutions démocratiques, il est important de s'assurer que d'anciens élus et employés travaillant à présent pour des contractants ne soient pas engagés dans aucune transaction avec la municipalité pour une période de 2 ans après la fin de leur mandat à la Ville. Cette disposition n'est prévue que partiellement dans les textes de Blainville, c'est-à-dire, pour l'instant, que pour les élus et pour une période d'un an (*Code d'éthique et de déontologie des élus municipaux, art. 22*). Afin de se conformer aux prescriptions d'IGO 9002, la période de carence devra être élargie à 2 ans et concerner les élus et employés qui ont œuvré au sein de la municipalité **(R14)**.

Afin de faciliter la tâche de la Ville à cet égard, les contractants doivent être tenus de déclarer à la municipalité l'identité des membres des équipes attachés aux projets en lien avec la Ville **(R15)**.

1.3 Intégrité des processus de décision

Divers mécanismes favorisant l'intégrité des processus décisionnels sont prévus à Blainville. Par exemple, la *Politique de gestion contractuelle* de la Ville, en particulier, prévoit plusieurs dispositions visant à contrer des situations de favoritisme (*6.1.5 Déclaration solennelle des membres d'un comité de sélection et 6.2.4 Déclaration d'intérêts des dirigeants et employés*). L'annexe V de la *Politique*, par exemple, est un formulaire de déclaration d'intérêt de l'employé et du dirigeant qui impose à ceux-ci la plus grande neutralité dans les transactions passées

avec les personnes morales, sociétés ou entreprises officiant à titre de fournisseurs pour la Ville. Ce principe se trouve également consacré dans la définition du processus de soumission, où il est stipulé que les membres du comité de sélection doivent demeurer neutres et impartiaux, et n'avoir aucun intérêt direct dans la demande de soumissions (art. 6.1.2).

Aussi, s'il est stipulé dans le *Code d'éthique et de déontologie des élus municipaux* que les élus doivent déclarer leurs intérêts, notamment à l'occasion de tout contrat passé avec la municipalité (art. 16). Le *Code* ne prévoit pas de registre spécifique dédié à l'enregistrement de ces intérêts. Afin d'aller plus loin dans la démarche, un registre des intérêts devrait être créé à l'intention des élus, des cadres et des employés professionnels **(R16)**.

Un tel registre devra être consulté dans les divers processus de prise de décision au Conseil municipal, notamment en ce qui concerne l'attribution de contrats ou les transactions économiques que la Ville passerait avec d'autres parties. De plus, le registre devrait être systématiquement consulté pour les octrois de contrats de gré à gré. La consultation du registre devra être étroitement balisée et n'être accessible qu'aux responsables de dossiers. Enfin, chaque fois qu'une consultation a lieu, une mention devra être inscrite dans le registre fournissant des informations sur l'identité du demandeur. Notons cependant que la Ville prévoit déjà que les élus et fonctionnaires qui entretiennent des liens avec des contractants de la ville doivent être exclus de toute relation, prise de décision ou liens entre la ville et lesdits contractants. Cette interdiction est notamment consacrée dans la *Politique de gestion contractuelle* (article 6.1.5 et 6.2.4) et le *Code d'éthique* (art.17).

Toujours dans l'optique de garantir l'intégrité des prises de décision au sein de la Municipalité et de s'assurer de l'impartialité et de la neutralité des fonctionnaires et élus, il est indispensable de mettre en place une politique de gestion des cadeaux et des bénéfices reçus par les élus et fonctionnaires. Le *Code d'éthique et de déontologie des élus municipaux* de la Ville de Blainville n'accorde à ce problème que le traitement minimal prescrit par la législation. Si la constitution d'un registre des cadeaux et sa diffusion publique sont deux bonnes mesures, la norme IGO 9002, qui propose de dépasser le minimum légal, préconise une gestion plus élaborée des cadeaux et des avantages que pourraient percevoir les membres du corps municipal.

Pour ce faire, une politique régulant la réception des cadeaux et des avantages des élus et employés municipaux devra être mise en place **(R17)**. Si cette politique devra être mentionnée à titre informatif dans le code d'éthique, elle doit aussi faire l'objet d'un document séparé du code d'éthique, remis à tous les employés et les élus, de même qu'à tous les contractants et fournisseurs. Le registre des cadeaux doit de surcroît être disponible sur le site Internet de la Ville. En outre, la limite maximale du montant des cadeaux devant faire l'objet d'une

déclaration et être inscrit dans un registre des cadeaux est excessive au regard des exigences du programme IGO 9002. Actuellement fixé à 200 \$ (*Code d'éthique et de déontologie des élus municipaux*, art. 13), le seuil maximal prévu par la politique devra être de 25 \$ **(R18)**.

Le dernier élément des mesures évaluant l'intégrité de la prise de décision à la Ville de Blainville concerne la confidentialité des informations utilisées au cours du processus. Après inspection, il s'avère que la municipalité dispose de nombreuses ressources relatives à la gestion de l'information.

Mentionnons, en premier lieu, la *Politique sur la sécurité des actifs informationnels* qui encadre la gestion des systèmes d'information de la municipalité. Relevons également les articles 6.1.5 et 6.2.1 de la *Politique de gestion contractuelle* qui, entre autres, définissent un niveau de confidentialité des documents de la municipalité (tâche également prévue par la *Politique de sécurité des actifs informationnels*). Ces règlements limitent le nombre de personnes autorisées à y accéder, engagent les élus et fonctionnaires à ne pas divulguer d'informations confidentielles dans le cadre d'une entente et obligent les fonctionnaires à déclarer les situations dans lesquelles ils ont partagé, intentionnellement ou non, de l'information avec des individus extérieurs au processus de décision. Cependant, la *Politique de sécurité des actifs informationnels* devra s'assurer de la conservation de l'information déjà existante relative aux rencontres et aux échanges avec des lobbyistes (agenda, correspondance, courriel, compte rendu de rencontre, compte rendu de conversation téléphonique etc.) et de l'information au registre des rencontres pour une période de trois ans **(R19)**.

Dans la même optique, il est important que la Ville s'assure qu'un élu ou fonctionnaire, en vertu de sa position, ne puisse pas avoir accès à des informations privilégiées, en particulier dans un domaine dans lequel il aura déclaré avoir des intérêts. Sur ce point, la Ville de Blainville s'avère conforme puisqu'elle a prévu, dans son code d'éthique, des mesures à cet effet (*Code d'éthique et de déontologie des élus municipaux*, art. 22 et la *Politique de gestion contractuelle* art.6.1.5 et 6.2.4).

1.4 Valorisation de la bonne gouvernance

Pour rencontrer les critères d'une gouvernance démocratique, il n'est pas suffisant que la Ville respecte et mette en application des règles de bonne gouvernance. Il importe également d'en assurer la promotion, notamment au sein de la municipalité et dans ses rapports avec des partenaires extérieurs. Tel est l'esprit des mesures parcourues dans cette section.

Dans tout processus de soumission, les soumissionnaires et autres contractants doivent être informés du dispositif éthique en vigueur dans le cadre du processus; cela doit se concrétiser

dans la *Politique de gestion contractuelle*. Dans le même ordre, une déclaration d'éthique d'entreprise doit être signée par les soumissionnaires. De nombreuses dispositions sont prévues à Blainville en ce sens (art. 4.2 et 4.3 de la *Politique de gestion contractuelle*, art. 1 et annexe 1 de la *Politique d'achat*).

Notons également que la Municipalité prévoit des mesures pour informer ses soumissionnaires et contractants de leurs obligations en matière de lobbying (art. 6.3.2 et l'annexe IV (articles 4 et 14b) de *Politique de gestion contractuelle*).

Une autre manière d'assurer la promotion de la bonne gouvernance serait d'inclure la politique de gestion des cadeaux et des avantages, mentionnée dans les sections précédentes, dans tous les documents compris dans le cadre de l'invitation à soumissionner. Ce document devrait être signé par les soumissionnaires et remis avec les autres documents pour la suite du processus **(R24)**. Les codes d'éthique et serments de service public devraient aussi être remis aux soumissionnaires **(R25)**. Les différents règlements consultés à Blainville n'incluent pas cette exigence. Par conséquent, nous préconisons une mise à jour des textes pertinents qui permettrait d'introduire cette disposition (Code d'éthique et de déontologie, Politique de gestion contractuelle, Politique d'achat).

La mise en pratique des principes de bonne gouvernance ne repose pas que sur les épaules de la municipalité : ses partenaires, nommément les soumissionnaires et contractants, doivent aussi devenir des porteurs des valeurs d'éthique et de bonne gouvernance. À cet effet, la Ville devrait déclarer publiquement son désir de ne transiger qu'avec les entreprises qui disposent d'un code d'éthique **(R26)**. Dans le prolongement de la précédente recommandation, la ville aurait 12 mois pour intégrer des critères de sélection visant à favoriser les soumissionnaires possédant un code d'éthique **(R27)**. Si l'article 13 du Manuel des politiques et des procédures des approvisionnements prévoit l'identification des meilleurs fournisseurs par la Division de l'approvisionnement de la Ville, d'autres mesures pourraient être mises en place. À cet effet, une évaluation des tendances dans l'allocation des soumissions opérée annuellement par la direction générale l'informerait des progrès et des changements à apporter pour que la Ville se conforme aux précédents engagements **(R28)**.

Pour clore cette section, relevons au registre des mesures participant à la promotion de la bonne gouvernance, la nécessité de mettre en place une formation dont le but serait de transmettre et d'entretenir les connaissances en la matière. La *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale* impose par ailleurs cette disposition à tous les élus, qui devaient s'y soumettre avant le 2 décembre 2011 (art. 6, 15 et 47). Des recommandations sur le contenu du programme de formation sont fournies dans la section 5.2 *Avis et recommandations* **(R20-23)**. La Ville de Blainville devra mettre en place un programme de formation.

1.5 Lutte à la corruption

La corruption, sous ses différentes formes (favoritisme, malversation, fraude, détournement), représente une des menaces les plus sérieuses à la gouvernance démocratique. Son ampleur est variable selon les domaines d'activités et les pays. Bien qu'elle soit inscrite à l'agenda de nombreux gouvernements, au Québec comme dans le monde, la lutte à la corruption demeure une entreprise ardue en raison de la complexité du phénomène. Aussi, faute de pouvoir l'éradiquer, des mesures efficaces peuvent être prises pour en assurer la prévention. La totalité de la norme IGO 9002 s'inscrit dans cette démarche. Cependant, des mesures spécifiques peuvent être mises en branle.

Ainsi, une politique de gestion des conflits d'intérêts devrait être mise en place **(R29)**. Afin de lui donner tout le retentissement nécessaire, la politique devrait être mentionnée dans les codes d'éthiques de la municipalité. De même, une stratégie visant à réduire les risques systémiques de conflits d'intérêts devrait être développée à l'intérieur d'une période de 12 mois et renouvelée annuellement **(R30)**. Plus largement, une personne devrait être désignée par le Conseil de ville pour conseiller les élus et les employés municipaux qui le souhaitent au sujet de potentiels conflits d'intérêts **(R31)**.

Toujours à titre préventif, un système d'enregistrement des alertes professionnelles (SEAP) doit être mis en place **(R32)**. Ce système aura pour fonction d'améliorer les pratiques administratives. En ce sens, il ne devra servir qu'à bonifier les processus et non pas accuser et punir les gens. Ainsi, les suites et actions entreprises à la suite d'une dénonciation devront être documentées. Toutes les dénonciations seront marquées du sceau de la confidentialité. Afin d'assurer le fonctionnement du dispositif, un responsable devra être nommé pour en assurer la gestion et la confidentialité.

Finalement, une évaluation interne de la compréhension des valeurs par les employés de la municipalité devrait être instaurée et menée à tous les 12 à 24 mois, sous la forme d'un questionnaire **(R33)**. Les résultats de ces consultations serviront à identifier et à renforcer d'éventuelles faiblesses dans la compréhension des mesures de bonne gouvernance et d'éthique.

Après inspection, le constat a été fait qu'il n'existe pas une telles politiques et mesures à Blainville. Bien que de nombreuses dispositions des textes de législation applicables à la Ville fassent référence à la gestion des conflits d'intérêts, il est souhaitable de les harmoniser à l'intérieur d'un cadre commun et exhaustif.

1.6 Bonne utilisation des deniers publics

Une gestion saine des ressources publiques constitue un indicateur fondamental de bonne gouvernance. Il est important de s'assurer que les ressources matérielles, technologiques, financières, humaines et informationnelles mises à la disposition du personnel de la municipalité ne servent pas à des fins autres que l'intérêt général. Cette section examine la conformité à la norme IGO 9002 des dispositifs existants à Blainville pour assurer une bonne utilisation des deniers publics.

Après inspection, il ressort que les arrangements institutionnels de la Ville sont satisfaisants sur certains points, mais devraient être améliorés sur d'autres. Au nombre des éléments positifs, notons les dispositions de la *Politique d'achat* (Annexe I et art. 1) et de la *Politique de gestion contractuelle* (art. 4.2 et 4.3) qui prévoient un protocole de gestion des approvisionnements de la municipalité, avec une organisation claire des rôles et des responsabilités des différentes parties impliquées. Dans le même ordre, au cours du processus de soumission, une évaluation des tendances des différentes offres est entreprise par la Ville, de même qu'une évaluation de la performance des contractants. Par ces mesures, la Ville tient à s'assurer que le processus d'attribution des contrats à des particuliers respecte en permanence les intérêts des citoyens. Enfin, le personnel municipal à Blainville est tenu de recevoir régulièrement des formations professionnelles dans le cadre de leurs fonctions respectives, de sorte à préserver l'expertise interne des services professionnels (*Politique de gestion contractuelle*, art. 5.1).

Concernant les éléments qui sont manquants à Blainville, relevons l'absence d'une politique de gestion de l'argent comptant (**R34**). Une telle politique devra contenir des procédures pour suivre, recevoir, sécuriser, transférer et encaisser l'argent comptant perçu dans les services de la municipalité. En outre, elle devra imposer des audits aléatoires de l'argent comptant dont les résultats seraient reportés à la Direction financière. Afin de faciliter, un registre qui contiendra une liste de tous les endroits où l'argent comptant est transigé et entreposé devrait être créé. Enfin, une formation spécifique devra être donnée à toutes les personnes transigeant avec de l'argent comptant.

Dans la même veine, notons l'absence à Blainville d'une politique concernant les frais de représentation (**R35**). L'existence d'une directive interne à ce sujet est insuffisante. Cette politique devra notamment comporter l'exigence de consigner et de justifier les dépenses et l'interdiction totale d'utiliser des frais à des fins personnelles. La politique doit prescrire le dépôt d'un rapport des dépenses encourues au Conseil au moins une fois par année : Blainville ayant décidé - avant le dépôt de ce rapport - de s'astreindre à une telle démarche, il restera plus qu'à inclure cette pratique dans la politique. Enfin, la politique et le rapport de dépenses doivent être disponibles sur le site Internet de la Ville.

Finalement, Blainville prévoit déjà des dispositifs internes pour la découverte des fraudes, notamment des audits internes. Par exemple, en 2012, la Ville de Blainville s'assurera de la conformité des processus de gestion de la paye des employés municipaux. Cependant, une mesure supplémentaire doit être déployée afin de mieux contrôler l'utilisation des deniers publics, soit le contrôle de l'utilisation des flottes de véhicules et de l'équipement par des processus internes, tels des cahiers de bord ou les GPS **(R36)**.

1.7 Lobbyisme

L'accès aux titulaires de charge publique est droit, mais aussi un privilège dont il convient de contrôler l'usage. Au Québec, cet aspect est règlementé par la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbying*. Toutefois, il est possible de constater que cette loi est davantage considérée dans le fonctionnement quotidien de la municipalité comme un cadre normatif général auquel il peut être souvent fait référence lorsque le besoin se présente. C'est le cas dans la municipalité de Blainville, où les dispositifs d'encadrement des relations et des rencontres entre responsables municipaux et personnes privées nécessitent d'être davantage formalisés et renforcés.

Une première mesure à prendre à cet effet sera de mettre en place une politique de gestion des communications d'influence **(R37)**. S'il est prévu dans la Politique de gestion contractuelle une formation concernant notamment les règles en matière de lobbyisme, nous recommandons également d'identifier, dans un but préventif, les dossiers, les services et les personnes pouvant faire l'objet de lobbyisme au sein de la municipalité sous forme d'un rapport d'évaluation. Cette politique, de même que les codes d'éthique, devront également prévoir une interdiction, pour tout ancien élu ou fonctionnaire dont le mandat a duré au moins 8 mois d'exercer des activités de lobbyisme dans les deux ans suivant son mandat au sein de la municipalité pour laquelle il a œuvré **(R37)**.

La municipalité de Blainville ayant déjà un registre de l'emploi à la municipalité contenant les périodes d'emploi des fonctionnaires ou des élus, actuels et anciens, la politique de gestion des communications d'influence et le code d'éthique doivent cependant indiquer que ce dernier peut être consulté lors de demandes de rencontres afin d'assurer le respect des dispositions concernant les anciens employés de la Ville **(R37)**.

Elle obligera également les élus et les fonctionnaires à établir un registre des rencontres **(R38)**. Les rencontres visées par le registre seront celles où participent des fonctionnaires ou des élus et des lobbyistes. La gestion du registre sera centralisée mais le registre en lui-même serait public, mis à jour trimestriellement et accessible en ligne sur le site Internet de la Ville.

Ce dernier devra contenir les informations suivantes : les noms des personnes rencontrées, leur qualité, la date de la rencontre, le thème de cette dernière et enfin sa durée approximative. Toutes les informations relatives au registre, de même que l'information déjà existante relative aux rencontres et aux échanges avec des lobbyistes (agenda, correspondance, courriel, comptes rendus de rencontre, comptes rendus de conversations téléphoniques etc.) devront être conservées au moins 3 ans.

Dans le même ordre d'idée, la politique stipule que les obligations de la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbying* doivent faire l'objet d'une attention soutenue de la part des élus et des fonctionnaires. Ces obligations sont les suivantes : la vérification de l'enregistrement officiel des lobbyistes et que celui-ci reflète la réalité, la responsabilité pour les titulaires de charge publique d'annuler une rencontre avec quelqu'un qui se présente comme un lobbyiste sans être officiellement enregistré et, le cas échéant, la responsabilité de rapporter la situation au Commissaire au lobbyisme **(R39)**. Même si ces obligations sont mentionnées à l'article 5.4.6 de la *Politique de gestion contractuelle* de la Ville, elles devront aussi être incluses dans la politique de gestion des communications d'influence, mais également dans les codes d'éthique en plus de faire l'objet d'un rappel régulier dans les communications internes.

Notons également qu'en vertu de l'article 6 (7) de la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*, dans les 12 mois qui suivent la fin de son mandat, un responsable d'une charge publique ne peut occuper un poste d'administrateur ou de dirigeant d'une personne morale, un emploi ou toute autre fonction de telle sorte que lui-même, ou une autre personne, tire un avantage indu de ses fonctions antérieures à titre de membre d'un conseil de la municipalité. Se proposant d'aller au delà des dispositions minimales prévues par la loi, la norme IGO 9002 fait passer ce délai à 24 mois. Le *Code d'éthique et de déontologie des élus de la Ville de Blainville* (ainsi que le futur code d'éthique des employés municipaux) qui est resté conforme à la loi sur ce point, devra donc être bonifié **(R40)**.

2. Décision et recommandations

2.1. Positionnement global de Blainville par rapport aux critères de certification et décision de certification

Le présent document a été réalisé sur la base de l'analyse du dispositif institutionnel de la Ville de Blainville en matière d'éthique et de bonne gouvernance. Ayant reçu son mandat du Directeur général, le rôle d'Intangible Gouvernance était de vérifier la conformité de la municipalité de Blainville à des critères de bonne gouvernance, reconnus sur le plan international, et, le cas échéant, de suggérer des moyens d'amélioration. La norme IGO 9002, sur laquelle s'est appuyée l'opération, représente un outil synthétique comportant une panoplie de critères mesurés à partir d'un nombre exhaustif d'indicateurs.

Après la compilation de tous les points d'inspection, il apparaît que Blainville atteint les exigences de la norme IGO 9002 pour 23 points d'inspection et qu'elle remplit partiellement ces exigences pour 47 autres points d'inspection. Conséquemment, pour obtenir la certification conditionnelle de catégorie C, le Conseil, dans les 30 jours suivant la réception de ce rapport, doit adopter une résolution engageant la Ville dans la mise en oeuvre de l'ensemble des 40 recommandations contenues dans ce rapport, et ce, dans un délai de 12 mois. Une fois les 40 recommandations mises en oeuvre, la Ville obtiendra la certification provisoire.

2.2. Avis et recommandations

Le but de cette section est de présenter les recommandations que doit mettre en place la Ville de Blainville pour recevoir une certification provisoire IGO 9002 et poursuivre le processus de certification. Elles sont organisées selon les grandes thématiques du protocole de certification.

Valorisation de la démocratie

R1. Les codes d'éthique et de déontologie des employés municipaux prévus par la loi doivent être signés par tous employés.

R2. Un serment de service public doit être prononcé à la prise de fonction ou à l'embauche, et doit être suivi par la signature du code d'éthique. L'énoncé du serment doit comprendre :

- a) **Le professionnalisme** : l'individu reconnaît que ses connaissances, ses habiletés et son expérience doivent être au service des résultats visés et de l'intérêt public;
- b) **La responsabilité** : l'individu reconnaît qu'il est responsable de ses décisions et de

ses actes, ainsi que de l'utilisation judicieuse des ressources et de l'information mises à sa disposition et que l'exercice de cette responsabilité va de pair avec une évaluation de programme visant à s'assurer de l'efficacité des actes municipaux;

c) **La neutralité** : l'individu reconnaît qu'il œuvre pour le bien public et que les intérêts partisans ne doivent pas être un obstacle à cette fin. L'intérêt public prime toujours et les décisions respectent les règles. Les élus doivent motiver leurs décisions publiquement;

d) **L'honnêteté et l'intégrité** : L'individu reconnaît qu'il ne doit jamais se mettre dans une situation où il pourrait être - ou être perçu comme - redevable d'un autre individu, d'une autre organisation ou d'une autre entreprise pouvant bénéficier de cette situation dans le processus de prise de décision. Il s'engage à déclarer toute situation de façon proactive au responsable des questions éthiques de sa Ville;

e) **La démocratie** : l'individu reconnaît qu'il sert le public dans le cadre d'un système démocratique. La légitimité de l'élu lui vient du mandat de représentation qu'il a obtenu de ses citoyens et celle des employés s'acquiert par le respect des règles découlant des résolutions et des législations en vigueur. Conséquemment, celui-ci a l'obligation de se comporter de manière à assurer le respect des institutions démocratiques qui sous-tendent cette légitimité;

f) **La transparence** : l'individu reconnaît que ses fonctions ne sont que le moyen de réaliser une fin plus grande et que la transparence doit être au cœur de tous les moyens utilisés dans le cadre de la réalisation du bien public.

R3. Le serment doit être public et disponible sur le site de la Ville.

R4. Toutes les informations relatives aux dépenses et au financement de la campagne électorale de chaque élu de la Municipalité doivent être publiques et accessibles en ligne.

R5. Le montant de la rémunération et les allocations de dépenses allouées aux élus doivent être publiés sur le site Internet de la Ville et mis-à-jour annuellement.

R6. Si la Municipalité alloue, dans l'esprit de l'article 474.0.1 de la *Loi sur les cités et villes*, des budgets de recherche et de secrétariats aux élus, les rapports de dépenses relatifs à ceux-ci doivent être publiés sur le site Internet de la Ville et mis-à-jour annuellement.

R7. Tous les comités et commissions où siègent des élus du Conseil municipal doivent produire des comptes rendus ou procès-verbaux (hormis les données nominatives) qui doivent être rendus accessibles sur le site Internet de la Ville.

R8. Les comptes rendus ou procès-verbaux doivent mentionner tous les participants aux réunions du Conseil, des commissions ou des comités, qu'ils soient élus, fonctionnaires, citoyens ou autres.

R9. Tous les conseillers municipaux peuvent avoir accès, sans restriction, mais sans nécessairement assortis des droits de parole et de vote, à toutes les rencontres des commissions et comités du Conseil municipal. L'horaire des rencontres ordinaires des commissions et comités doit être transmis à tous les conseillers au moins 5 jours à l'avance, alors que ceux des rencontres extraordinaires doivent l'être au moins 24 heures à l'avance.

Intégrité des institutions démocratiques

R10. La municipalité doit mettre en place des politiques dans les domaines suivant :

- ❖ en matière de respect;
- ❖ en matière d'équité;
- ❖ en matière de valorisation du travail public;
- ❖ en matière de gestion des alertes professionnelles.

R11. Le code d'éthique (élus et employés) doit spécifiquement stipuler qu'il est interdit, pour les élus et les fonctionnaires, d'utiliser les courriels, logos, papiers à lettres, les titres et autres éléments de représentation autrement que pour ou dans le cadre des usages liés à leurs fonctions.

R12. Une politique de double emploi doit être mise en place par la Ville. Entre autres dispositions, celle-ci devrait stipuler que :

- ❖ un responsable qui approuve ou rejette les demandes d'autorisation concernant le double emploi est désigné;
- ❖ une procédure claire est définie; elle détaille le processus, les délais d'approbation et les responsables;
- ❖ un registre des double-emplois autorisés par le gestionnaire visant à identifier les situations potentiellement problématiques futures est créé.

R13. La mesure suivante doit être incluse dans le code d'éthique, sans limite de temps : nul ne peut, dans l'exercice de fonctions ultérieures, tirer un avantage indu d'une charge publique dont il a antérieurement été titulaire.

R14. La Ville doit refuser de transiger avec d'anciens élus ou employés travaillant à présent pour des contractants et ne soient engagés dans aucune transaction avec la municipalité pour une période de 2 ans après la fin de leur mandat.

R15. Les contractants doivent être tenus de déclarer à la municipalité l'identité des membres des équipes attachés aux projets en lien avec la Ville.

Intégrité des processus de décision

R16. Un registre contenant les déclarations des intérêts des élus, cadres et employés professionnels doit être créé. Le registre est une aide à la prise de décision. Il ne doit être consulté qu'à ce titre. La consultation du registre devrait être étroitement régulée, de façon à ne permettre qu'aux responsables de dossier d'y avoir accès. Le cas échéant, le registre devra indiquer qu'une consultation a bien eu lieu, en mentionnant avec précision toutes les informations pertinentes à l'identification du demandeur.

R17. Une politique sur les cadeaux et les bénéfices doit être mise en place et mentionnée à titre référentiel dans les codes d'éthique et de déontologie, de façon à en faire approbation en même temps que la signature du code d'éthique. La politique fait l'objet d'un document séparé remis à tous les employés et élus, ainsi qu'à tous les contractants et fournisseurs. Un registre, disponible sur le site Internet de la Ville atteste des dons, avantages et cadeaux reçus.

R18. La valeur maximale des cadeaux non assujettis à l'enregistrement au registre doit être portée à 25 \$.

R19. La *Politique de sécurité des actifs informationnels* doit s'assurer de la conservation de l'information déjà existante relative aux rencontres et aux échanges avec des lobbyistes (agenda, correspondance, courriel, compte rendu de rencontre, compte rendu de conversation téléphonique etc.), et ce, pour une période de trois ans.

Valorisation de la bonne gouvernance

R20. Un programme de formation en bonne gouvernance qui vise les élus, les cadres et les employés est mis en place et est supervisé par un expert en administration publique. Une personne au sein de la municipalité est chargée de coordonner la formation. L'administration de la formation est documentée et un registre des employés formés est conservé de façon centralisée.

R21. Les nouveaux employés de la municipalité doivent recevoir la formation dans un délai de 6 mois à partir de leur recrutement. Les cadres doivent être formés dans les 3 mois suivants leur nomination. Un rappel doit être administré tous les 24 mois pour les cadres.

R22. Le programme pour les fonctionnaires doit couvrir les domaines suivants : l'éthique publique, la corruption et le manque d'intégrité, le devoir public et les rôles de l'élu et du fonctionnaire, les conflits d'intérêts, le lobbyisme, l'utilisation des ressources publiques, la personne spécialisée en conflits éthiques et les mécanismes d'alertes professionnelles.

R23. Un programme distinct doit également viser spécifiquement les cadres en s'appuyant sur ces notions : l'importance du leadership en matière d'éthique, du service public, de l'administration publique et de la bonne gouvernance.

R24. Les documents principaux communiqués dans le cadre de l'invitation à soumissionner

doivent contenir la déclaration de la politique des dons et des cadeaux. Ce document doit être signé et remis avec les autres documents pour la suite du processus.

R25. La Ville doit transmettre aux soumissionnaires une copie du code d'éthique et du serment de service public.

R26. La Ville doit déclarer publiquement son désir de transiger avec des entreprises qui disposent d'un code d'éthique.

R27. La Ville doit mettre en place, dans les 12 mois, un protocole de sélection visant à favoriser les soumissionnaires possédant un code d'éthique.

R28. Une évaluation des tendances dans l'allocation des soumissions doit être opérée annuellement par la direction générale.

Lutte à la corruption

R29. Une politique spécifique de gestion des conflits d'intérêts doit être élaborée. Cette politique doit être mentionnée dans les codes d'éthique.

R30. Une stratégie doit être développée dans les 12 mois et renouvelée annuellement pour réduire les risques systémiques de conflits d'intérêts.

R31. Une personne est désignée par le conseil pour offrir des conseils sur la façon d'éviter les potentiels conflits d'intérêt (responsable de l'éthique).

R32. Un système d'enregistrement des alertes professionnelles (SEAP) doit être mis en place. Le système doit répondre aux critères suivants :

- ❖ les dénonciations doivent être utilisées pour améliorer les processus;
- ❖ les dénonciations sont confidentielles;
- ❖ les enquêtes menées à cet effet doivent être documentées autant dans la poursuite que l'abandon;
- ❖ un responsable doit être désigné pour assurer la gestion du système et en assurer la confidentialité.

R33. Une évaluation interne de la compréhension des valeurs du service public est mise en place et menée tous les 12 ou 24 mois sous la forme d'un questionnaire.

Bonne utilisation des deniers publics

R34. Une politique de gestion de l'argent comptant doit être mise en place. Cette politique prévoit les mesures suivantes :

- ❖ des procédures pour suivre, recevoir, sécuriser, transférer et encaisser les paiements en argent comptant;
- ❖ des audits aléatoires de l'argent comptant doivent être instaurés. Les résultats de ces audits seront rapportés à la direction financière;
- ❖ un registre répertoriant tous les endroits où l'argent comptant transige et est entreposé;
- ❖ l'obligation de tenir une formation spécifique à l'intention de toutes les personnes qui transigent avec de l'argent comptant.

R35. Une politique concernant les frais de représentation doit être mise en place. La politique contient les éléments suivants :

- ❖ une interdiction totale d'utiliser des frais à des fins personnelles;
- ❖ la consignation et la justification des dépenses;
- ❖ l'obligation de déposer un rapport des dépenses encourues annuellement;
- ❖ La politique et le rapport de dépenses doivent être disponibles sur le site Internet de la ville.

R36. L'utilisation des flottes de véhicules et de l'équipement doit être contrôlée par des processus internes, tels des cahiers de bord ou les GPS.

Lobbyisme

R37. Une politique de gestion des communications d'influence doit être mise en place. La politique stipule, entre autres, l'obligation d'identifier les dossiers, les services et les personnes pouvant faire l'objet de lobbyisme au sein de la municipalité. Elle stipule aussi qu'il est interdit à toute personne qui a été élue au Conseil municipal ou occupait des fonctions de direction pendant au moins 8 mois, d'exercer des activités de lobbyisme, telles que définies par la Loi, pendant deux ans au sein de ladite municipalité. Cette mesure doit aussi être mentionnée dans le code d'éthique.

R38. Un registre centralisé des rencontres menées dans le cadre des fonctions des élus et des fonctionnaires doit être mis en place. Les rencontres visées par ce registre sont celles où

participent des lobbyistes. Il doit contenir les informations suivantes : le nom des personnes rencontrées, la qualité des personnes rencontrées, la date de la rencontre, le thème de la rencontre et la durée approximative de la rencontre. Ce registre doit être accessible en ligne, mis à jour trimestriellement et les informations qu'il contient conservées durant une période de 3 ans.

R39. L'obligation suivante est incluse dans les codes d'éthique et dans la politique de gestion des communications d'influence : tout titulaire d'une charge publique doit s'assurer de l'enregistrement au registre des lobbyistes de l'individu qu'il rencontre, conformément à la Loi. Toute rencontre avec un lobbyiste non-enregistré doit être annulée et la situation rapportée au Commissaire au lobbyisme du Québec. Cette obligation doit être rappelée régulièrement dans les communications internes.

R40. Le délai de carence de l'article 6 (7) de la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale* doit être porté à 24 mois au lieu des 12 actuellement prévus : les codes d'éthique doivent être modifiés en conséquence.