



Principes de gouvernance pour les associations d'entreprises et les chambres de commerce

Le Centre international pour l'entreprise privée (CIPE) renforce la démocratie dans le monde par le biais de l'entreprise privée et la réforme orientée sur le marché. Le CIPE est l'un des quatre principaux instituts du National Endowment for Democracy et est affilié à la Chambre américaine de commerce. Depuis 1983, le CIPE collabore avec les associations d'entreprises et les chambres de commerce afin d'accroître leur aptitude à représenter les intérêts de leurs adhérents et à participer efficacement au dialogue sur les politiques publiques.

La Fédération mondiale des chambres de commerce (WCF) a été établie par la Chambre de commerce internationale (CCI) en 1951 pour plaider en faveur des chambres de commerce qui en sont membres dans le monde entier. La WCF est un organe apolitique et non gouvernemental qui représente les intérêts de toutes les chambres locales, nationales, régionales, bilatérales et transnationales de commerce et de l'industrie.



Préface

Une bonne gouvernance est essentielle pour mettre en place des associations d'entreprises, indépendantes et motivées par leur mission, aptes à attirer une vaste base d'adhésions. Elles prennent leurs responsabilités financières sérieusement, proposent des services à leurs adhérents et représentent avec efficacité les intérêts de leurs membres dans le processus d'élaboration des politiques publiques.

La gouvernance est généralement définie par un ensemble de politiques, institutions, mécanismes et pratiques sur la base desquels les associations sont dirigées et contrôlées. Un leadership efficace est au cœur de la bonne gouvernance — il doit être représentatif de ses adhérents, traiter tous ses membres équitablement et servir les intérêts de l'organisation. La mise en place de mécanismes démocratiques de sélection des cadres de la direction, des procédures transparentes et responsables de prise de décision et des fonctions cloisonnées de gouvernance et de gestion dans les associations constituent les éléments principaux de la bonne gouvernance.

Le Centre international pour l'entreprise privée (CIPE) et la Fédération mondiale des chambres de commerce (WCF) ont élaboré ces principes pour faciliter la bonne gouvernance dans les associations d'entreprises. Ces principes forment une plateforme initiale pour mettre en place et renforcer des mécanismes précis et propres à la bonne gouvernance. Ces principes, qui reconnaissent les aspects uniques de chaque pays, la différence entre les structures organisationnelles et les milieux d'affaires divers, ne cherchent pas à fournir une liste normative de mesures que les associations doivent prendre. Ils visent plutôt à capter un vaste ensemble de suggestions, liées à la bonne gouvernance, que peuvent utiliser les associations d'entreprises dans différents pays pour évaluer leurs pratiques actuelles et apporter les améliorations qu'elles jugent nécessaires. Nous reconnaissons qu'à eux seuls, les principes ne créent pas des structures efficaces de bonne gouvernance dans les associations ; pour un changement réel, des outils et des mécanismes concrets, ainsi qu'une mise en vigueur et une exécution cohérentes, sont nécessaires.

Nous considérons que ces principes peuvent être appliqués aux associations d'entreprises, aux chambres de commerce et aux fédérations d'associations qui agissent sur les plans international, national, régional et local. Concernant ces principes, nous définissons les associations d'entreprises, les chambres de commerce et les fédérations d'associations comme étant des organes commerciaux qui représentent l'intérêt collectif de leurs entreprises adhérentes, qu'il s'agisse d'entrepreneurs individuels, de compagnies ou d'organisations. Nous reconnaissons que les organes commerciaux peuvent prendre des formes diverses, fonctionner dans des cadres juridiques et réglementaires différents et que divers modes d'adhésion existent au monde — obligatoire, bénévole et mixte.¹ Ces principes ne font pas de distinction entre les différents modes d'adhésion et suggère des modalités de mise en place d'organisations efficaces et représentatives de leurs adhérents, quelle que soit la structure de l'adhésion.

¹ Pour plus d'informations sur les divers modes d'adhésion des organisations d'entreprises, consulter Markus Pilgrim et Ralph Meier, « Les chambres de commerce : une introduction à l'organisation et au rôle des systèmes des chambres de commerce », publié par le Centre international pour l'entreprise privée (1995) <http://www.cipe.org/publications/deta il/national-chambers-commerce-primer-organization-and-role-chamber-systems>

Remerciements

Reconnaissant l'importance de la gouvernance dans la création d'entreprises et d'économies transparentes et durables, nous nous sommes appuyés sur les Principes de gouvernance des entreprises de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Les associations d'entreprises étant des organismes représentatifs du secteur privé, elles devraient adopter les principes les plus rigoureux, conformes à ceux qui sont jugés les plus exemplaires dans le secteur privé. Sur la base des Principes de l'OCDE, nous avons élaboré un cadre général consacré aux associations d'adhérents et à leurs droits et obligations, aux rôles et responsabilités des membres du Conseil d'administration et aux dispositions relatives à la divulgation et la transparence. Simultanément, un certain nombre de facteurs propres à la nature des associations d'entreprises différencient ces principes — principalement le fait que les associations d'entreprises n'ont pas de but lucratif, sont fondées sur leurs adhérents ; leurs structures de gouvernance sont formées d'adhérents qui paient des cotisations et de conseils d'administration dont les membres ne sont habituellement pas compensés.

Nous souhaitons remercier les organisations suivantes d'avoir participé à l'élaboration de ces principes et pour avoir examiné et discuté les divers textes préliminaires :

Associação Industrial Portuguesa/Câmara de Comércio e Indústria, Association of Development Financing Institutions in Asia and the Pacific (ADFIAP), Aurora Chamber of Commerce, Azerbaijan Micro-finance Association, Azerbaijan, British Columbia Chamber of Commerce, Benavente Scartaccini, Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Uruguay (CNCS), Centre Wellington Chamber of Commerce, Chamber of Commerce, Industry and Agriculture of Beirut and Mount Lebanon, Communities Finance Officers Association, Corporate Governance Association of Turkey (COGAT), Cyprus Chamber of Commerce and Industry, Diamond Valley Chamber of Commerce, Durban Chamber of Commerce and Industry, East Sweden Chamber of Commerce, Federation of Chambers of Commerce and Industry Belgium, Federation of Israeli Chambers of Commerce, Foreign Trade Chamber of Bosnia and Herzegovina, Ghana National Chamber of Commerce and Industry, Greater Saskatoon Chamber of Commerce, Greater Sudbury Chamber of Commerce, Guelph Chamber of Commerce, Hanna & District Chamber of Commerce, Highway Service Company, Indian Chamber

of Commerce and Industry (ICCI), Institute of Corporate Directors (ICD), Institute for Solidarity in Asia (ISA), International Chamber of Commerce India (ICC India), Iran TPO, Jordan Chamber of Commerce, Lac La Biche & District Chamber of Commerce, Lloydminster Chamber of Commerce, London Chamber of Commerce and Industry, Moose Jaw & District Chamber of Commerce, New Ross Chamber of Commerce Incorporated, NSW Business Chamber, Parksville & District Chamber of Commerce, Porirua Chamber of Commerce, Quinte West Chamber of Commerce, Regional Chamber of Commerce and Industry Krusevac, Regional Chamber of Commerce Novi Sad, River Valley Chamber of Commerce, Rotorua Chamber of Commerce, Sarnia Lambton Chamber of Commerce, Spruce Grove & District Chamber of Commerce, Squamish Chamber of Commerce, Strathmore & District Chamber of Commerce, St. Thomas & District Chamber of Commerce, Sussex & District Chamber of Commerce, Tauranga Chamber of Commerce, Turkey Business Association.

Éditeur : Aleksandr Shkolnikov, Ph.D.

Table des matières

La gouvernance efficace des associations d'entreprises	1
Principes de gouvernance pour les associations d'entreprises	
I. Créer des associations indépendantes et motivées par leur mission et leurs adhérents	3
II. Les adhérents en tant que propriétaires de l'association	6
III. Le traitement équitable des adhérents	8
IV. Le rôle, la structure et les responsabilités du Conseil d'administration	9
V. La divulgation et la transparence	15
VI. La relation avec les intervenants	17
VII. Garantir l'efficacité du cadre institutionnel de la gouvernance des associations d'entreprises	18

Gouvernance efficace des associations d'entreprises

Au cours des quelques dernières décennies, la gouvernance des entreprises est devenue non seulement importante pour les grandes compagnies publiques des économies majeures, mais aussi une préoccupation pour celles des secteurs public et privé de tous les pays, quelle que soit leur taille. Les associations d'entreprises et les chambres de commerce du monde entier sont confrontées au même groupe de problématiques liées à la gouvernance qui commençaient à être traitées dans la sphère de la gouvernance d'entreprise pendant les années 1990. Il est de plus en plus généralement convenu que la notion de gouvernance est tout aussi pertinente pour les associations que pour les compagnies. Les mécanismes de gouvernance des associations s'appliquent non seulement aux grandes organisations des marchés développés, mais sont tout aussi importantes, si ce n'est plus, pour les plus petites associations des économies en développement.

Appliquée aux associations d'entreprises, la notion de gouvernance concerne les politiques, les institutions, les mécanismes et les pratiques sur la base desquels une organisation est dirigée et contrôlée. La bonne gouvernance est au cœur même de la mise en place d'associations d'entreprises dynamiques, durables, indépendantes, représentatives et efficaces — ceci plaide en faveur de la gouvernance des associations, dans l'intérêt de l'entreprise. Elle constitue un des facteurs principaux dans la création d'associations d'entreprises qui peuvent remplir leur rôle, de renforcement de leurs adhérents et de représentation des intérêts du secteur privé, dans le processus d'élaboration des politiques publiques à tous les échelons du gouvernement.

Il existe un certain nombre de méthodes différentes de gouvernance des organismes à but non lucratif. Celles-ci peuvent fréquemment être appliquées aux associations d'entreprises, mais les particularités de ces dernières requièrent une démarche adaptée. Les associations d'entreprises sont des organismes fondés sur leurs adhérents ; elles ont des responsabilités vis-à-vis de leurs adhérents payants, qui forment aussi les structures de gouvernance des associations.

Principes de gouvernance

Ces principes ont été élaborés afin de permettre aux associations d'entreprises de commencer à établir et à améliorer leurs procédures de gouvernance. Bien que ces principes soient facultatifs, il est néanmoins important de reconnaître que les associations d'entreprises devraient satisfaire toutes les exigences juridiques et réglementaires en vigueur dans la juridiction où elles opèrent. Ces principes ont été élaborés avec la participation d'associations d'entreprises du monde entier, soulignant ainsi leur pertinence et leur applicabilité.

Principes de gouvernance pour les associations d'entreprises

I. Créer des associations indépendantes et motivées par leur mission et leurs adhérents

Le cadre de gouvernance de l'association devrait créer des associations d'entreprises, indépendantes, efficaces et motivées par leur mission, qui représentent les intérêts de leurs adhérents, créent de la valeur et remplissent leur rôle plus élargi dans la société.

- a. L'association devrait adopter des principes démocratiques dans sa gouvernance, notamment en matière de sélection des membres du conseil d'administration, de ses activités et de la façon dont sont traités ses adhérents.

L'action doit être centrée sur la mise en place de processus transparents pour la sélection de l'équipe de direction et la prise de décisions. Reconnaissant que différentes catégories d'adhésion donnent des droits et des obligations variés, l'association devrait néanmoins traiter tous ses adhérents équitablement, prendre ses décisions et mener ses activités dans la transparence et veiller à ce que tous aient un accès égal à l'information.

- b. Le cadre de gouvernance de l'association devrait faire en sorte que celle-ci représente les intérêts généraux de ses adhérents, et puisse rendre compte à ces derniers.
- c. La gouvernance et les principales fonctions de gestion de l'association ne devraient être sujettes à aucune influence externe.
- d. Les décideurs de l'association ne devraient pas être excessivement influencés par des adhérents individuels dans l'exercice de leurs fonctions.
- e. Les décideurs doivent agir de façon impartiale, exercer leur devoir de protection, éviter le conflit d'intérêts et agir dans le meilleur intérêt de l'association.
 1. Le conflit d'intérêts doit être clairement défini dans les documents de l'association sur la gouvernance.

2. La description des emplois et les responsabilités des décideurs devraient être clairement énoncées et convenablement réexaminées et actualisées pour veiller à ce que les pratiques réelles reflètent la description du poste.
 3. Les décideurs devraient être orientés par des objectifs clairement définis et en cohérence avec les buts généraux de l'organisation.
- f. Le conseil d'administration devrait être structuré de sorte à représenter convenablement les adhérents.
 - g. Le cadre de gouvernance de l'association devrait faire en sorte que les membres et le personnel du conseil d'administration assument leurs responsabilités et rendent compte de leurs actions et décisions. Un système de gestion adéquat, favorisant une relation productive entre le conseil d'administration et le personnel, devrait être mis en place.
 - h. Les programmes et les activités de l'association devraient être en cohérence avec sa mission.
 - i. Le cadre de gouvernance de l'association devrait veiller à ce que cette dernière reste neutre.
 - j. Le cadre de gouvernance de l'association doit établir un système solide de gestion du risque et de contrôles internes.
 - k. La mission de l'association devrait refléter les intérêts de tous ses adhérents et être élaborée par ces derniers, de façon démocratique. La mission devrait être réexaminée et validée périodiquement, afin de refléter convenablement l'organisation. Les adhérents devraient connaître la mission.
 - l. Le cadre de gouvernance de l'association devrait refléter convenablement le plan stratégique.
 - m. Le cadre de gouvernance de l'association devrait donner des orientations sur les circonstances où les adhérents sont autorisés à utiliser le nom de l'association dans le cadre de leurs activités.

- n. Pendant la préparation des positions de l'association en matière de politiques publiques, le cadre de gouvernance de l'association devrait chercher à mettre en place des comités propres à chaque politique afin de représenter convenablement les intérêts des adhérents, de manière démocratique et pleinement informée.
- o. Les décideurs doivent agir dans la transparence lorsqu'ils décident d'établir ou d'éliminer des comités de politique, pour faire en sorte que ceux-ci reflètent les intérêts de l'organisation plutôt que ceux d'adhérents donnés. Le cadre de gouvernance de l'association devrait inclure des directives écrites sur la façon dont il faut traiter les comités de politique et le conseil d'administration devrait veiller à leur mise en vigueur.

Les comités de politique devraient avoir pour responsabilités, entre autres, de :

- 1. identifier et classer par ordre de priorité les problèmes existants et émergents
 - 2. élaborer les politiques et les positions sur les problématiques
 - 3. appuyer l'analyse des politiques et les efforts de communication
- p. Les règles et les processus d'établissement des comités devraient être clairs et transparents.
 - q. Le cadre de gouvernance de l'association devrait établir des procédures claires pour le flux des informations et les interactions entre les comités de politique et le conseil d'administration.

II. L'association appartient à ses adhérents

Le cadre de gouvernance de l'association devrait reconnaître que les adhérents forment la base de son existence et leur donner les moyens d'agir en tant que propriétaires informés et actifs, veillant à ce que la gouvernance soit menée dans la transparence, avec une obligation de rendre compte, et le degré requis de professionnalisme et d'efficacité.

- a. Les adhérents disposent des droits élémentaires suivants, entre autres :
 1. obtenir les informations matérielles pertinentes sur l'association en temps opportun et avec régularité
 2. participer aux assemblées générales et voter
 3. prendre part au processus de prise de décision
- b. Les adhérents ont pour responsabilités élémentaires, entre autres, de :
 1. participer activement à l'organisation
 2. payer la cotisation entièrement et en temps opportun
 3. rester fidèle à l'organisation et ne pas lui nuire
 4. respecter le règlement
- c. Les droits et les obligations des adhérents devraient être clairement définis dans le règlement, et accessibles à tous les adhérents.
- d. Reconnaissant que des modes divers de formation du conseil d'administration existent, les adhérents devraient participer à sa constitution et au retrait de ses membres, conformément à des règles et procédures claires et transparentes.
- e. Les adhérents ont le droit de participer aux décisions relatives aux modifications fondamentales de la structure de l'association — comme les amendements apportés aux règlements administratifs, aux statuts constitutifs, ou autres documents similaires de fonctionnement de l'association — et d'en être pleinement informés.

- f. Les structures de gouvernance devraient refléter convenablement la composition des adhérents d'une association.
- g. Les adhérents devraient pouvoir participer efficacement aux assemblées générales et y voter ; ils devraient être informés des règles, notamment les procédures de vote, qui gouvernent les assemblées générales.
- h. Le cadre de gouvernance devrait permettre à tous les adhérents d'exercer leurs droits de propriété.
- i. Les adhérents devraient laisser le conseil d'administration exercer ses responsabilités.
- j. Les adhérents devraient respecter les prises de position d'ordre organisationnel sur les problématiques des politiques publiques, adoptées dans l'intérêt de l'ensemble des adhérents.

III. Le traitement équitable des adhérents

The Le cadre de gouvernance de l'association devrait veiller à ce que tous les adhérents soient traités de façon juste et équitable.

- a. Tous les adhérents de la même catégorie devraient être traités de la même façon.
- b. Les critères suivis pour distinguer les diverses catégories d'adhésion, le cas échéant, devraient être clairement énoncés et visibles par tous les adhérents.
- c. Les processus et les procédures des assemblées générales devraient veiller à ce que tous les adhérents soient traités équitablement. Les procédures ne devraient pas rendre le vote excessivement difficile ou coûteux.
- d. Le programme de plaidoyer devrait refléter les besoins et les priorités de l'ensemble des adhérents de l'association.
- e. Dans les cas où les décisions du conseil d'administration affecteraient différemment certains adhérents, le conseil d'administration devrait traiter tous les adhérents équitablement.

IV. Le rôle, la structure et les responsabilités du conseil d'administration

Le cadre de gouvernance de l'association devrait mettre en place un conseil d'administration qui établit la direction stratégique, élabore les politiques et surveille la mise en œuvre, veille au respect des lois et réglementations organisationnelles et nationales et des normes pertinentes d'éthique, à une gestion convenable par un personnel professionnel, demande des comptes et entretient un esprit d'ouverture.

- a. La gouvernance et la gestion doivent être clairement cloisonnées dans l'association. Le conseil d'administration devrait remplir ses fonctions en se donnant pour but d'équilibrer convenablement les associations dont le personnel est bénévole ou employé.

Les associations d'entreprises recourent aux bénévoles pour les principales décisions sur la gestion et la gouvernance. Ainsi, le maintien de rapports convenables entre le personnel bénévole et employé est une des principales préoccupations de la bonne gouvernance. Les associations animées par le bénévolat, où les bénévoles prennent la majorité des décisions de haut niveau et organisationnelles en matière de politique ont des avantages ; tout comme les associations administrées par des employés et où les bénévoles tiennent surtout des rôles consultatifs auprès du personnel, qui prend la majorité de ce type de décisions. Il n'y a pas de bon ou mauvais modèle d'organisations menées par un personnel employé ou des bénévoles. Le défi consiste à éviter les extrêmes d'un côté comme de l'autre et à établir un équilibre convenable entre deux modèles différents en mettant en place une structure de gouvernance qui permet aux bénévoles et aux employés de s'acquitter de leurs rôles et responsabilités essentiels.

À cet égard, les bénévoles devraient se concentrer sur l'exécution des fonctions de gouvernance, tout en permettant au personnel de tenir ses fonctions administratives dans les associations. Les volontaires ont souvent tendance à assumer les fonctions de gestion aux dépens de la gouvernance. Ceci est souvent le produit d'un manque de cadres professionnels, ce qui est un problème aigu dans beaucoup d'associations des pays en développement. Pour combler le déficit en cadres professionnels, que celui-ci soit dû à l'absence de ressources

humaines ou financières, il faudrait faire progresser le personnel existant pour qu'il puisse tenir les rôles requis. Ceci est préférable, à long terme, pour l'association, plutôt que de confier aux membres du conseil d'administration des responsabilités supplémentaires que le personnel devrait conserver.

- b. Le cadre de gouvernance de l'association devrait définir clairement les responsabilités du conseil d'administration et du personnel de direction et veiller à ce que la division du travail et des responsabilités soit convenablement exécutée.
- c. Reconnaissant qu'il est important de distinguer la gouvernance de la gestion, les membres du conseil d'administration devraient activement s'acquitter de leurs responsabilités, plutôt que de réagir passivement aux initiatives du personnel.
- d. Le conseil d'administration ne devrait pas transférer ses responsabilités au personnel.
- e. La taille du conseil d'administration devrait se conformer à sa structure — les associations devraient éviter d'avoir des conseils d'administration trop restreints et qui ne représentent pas convenablement les structures des adhérents, ainsi que des conseils d'administration trop grands par rapport à la taille de l'organisation.
- f. Les membres du conseil d'administration devraient agir en étant pleinement informés, de bonne foi, avec la diligence et le soin requis, et dans l'intérêt de l'association et de ses adhérents, tout en se conformant à toutes les lois et réglementations pertinentes.
- g. Le cadre de gouvernance de l'association devrait encourager la complémentarité des compétences et des parcours professionnels des membres du conseil d'administration pour s'assurer que celui-ci remplit ses fonctions.
- h. Le cadre de gouvernance de l'association devrait énoncer des directives claires et cohérentes sur la durée du mandat des membres du conseil d'administration, et veiller à ce qu'elles soient suivies de façon équitable et dans la cohérence.

- i. Tout en reconnaissant le droit des personnes à exprimer leurs opinions politiques personnelles, le conseil d'administration de l'association devrait rester impartial sur le plan politique.
- j. Le conseil d'administration devrait veiller à ce que toutes les entités agissant au sein de l'association souscrivent à ses principes et ne deviennent pas autonomes.
- k. Les membres du conseil d'administration doivent rendre des comptes aux adhérents de l'association qu'ils représentent.
- l. Le cadre de gouvernance de l'association devrait établir des critères d'évaluation et de mesure du rendement des membres du conseil et des principaux dirigeants.
- m. Les membres du conseil devraient souscrire à des normes élevées d'éthique dans l'association et leurs propres entreprises ; ils devraient adopter et souscrire à un code d'éthique et à un code de conduite.
- n. Pour assumer leurs responsabilités, les membres du conseil devraient avoir accès en temps opportun à des informations exactes, pertinentes. Les membres du conseil d'administration devraient aussi suivre des formations pertinentes à des intervalles convenables de leur mandat, et recevoir une orientation générale lorsqu'ils prennent leurs fonctions.
- o. Le cadre de gouvernance de l'association devrait être complété par une démarche efficace qui porte sur le travail d'analyse ou les conseils d'experts pertinents et les encourage, sans conflit d'intérêts qui compromettrait l'intégrité de leur analyse ou conseil.
- p. L'association devrait établir des procédures de dénonciation pour veiller à ce que les violations soient convenablement déclarées et traitées sans crainte de harcèlement.
 - 1. veiller à ce que les règlements administratifs de l'association soient respectés
 - 2. réexaminer, approuver et surveiller la mise en œuvre de la stratégie, des plans d'action, de la politique du risque,

des budgets annuels et des plans d'affaires de l'association ; établir les objectifs de rendement des principaux dirigeants et de l'ensemble de l'organisation, faire le suivi de la mise en œuvre et des réalisations de l'association ; et superviser les grandes dépenses financières et les partenariats.

Le rôle que joue le conseil d'administration pour veiller à ce que la direction stratégique soit convenablement mise en place varie d'un type d'association à un autre. Au minimum, le conseil d'administration devrait approuver la stratégie élaborée par le personnel. De plus en plus, les conseils d'administration jouent un rôle plus volontariste dans la formulation de la stratégie et dans le suivi de la mise en œuvre par l'organisation. Le conseil d'administration devrait avoir des voies de communication ouvertes avec la direction sur la stratégie.

3. surveiller l'efficacité des pratiques de gouvernance de l'association et apporter les modifications nécessaires.
4. sélectionner, compenser, surveiller et, le cas échéant, remplacer les principaux dirigeants, et superviser la planification de la relève.
5. rémunérer les principaux dirigeants conformément aux intérêts à plus long terme de l'association et de ses adhérents.
6. veiller à ce que le processus de nomination et d'élection du conseil d'administration soit formel et transparent et énoncer clairement les qualifications des membres du conseil.
 - i. Les règles gouvernant la nomination et l'élection des membres du conseil d'administration devraient être transparentes et encourager la concurrence
 - ii. Les processus et les procédures pertinents devraient être clairs
 - iii. Les processus de vote devraient promouvoir et encourager la participation des adhérents

7. Établir et responsabiliser les principaux comités du conseil d'administration. Les principaux comités du conseil d'administration seraient, entre autres
 - i. le comité d'audit
 - ii. le comité de direction
 - iii. le comité chargé des adhérents
 - iv. le comité de sélection et de nomination du conseil d'administration
 - v. le comité sur l'éthique
 - vi. le comité de gestion du risque
8. Exercer sa responsabilité fiduciaire, notamment
 - i. Établir un cycle annuel de gestion financière comprenant, entre autres, l'examen et la discussion du budget, la surveillance des activités financières, et la revue du rendement financier.
 - ii. Réexaminer toutes les recettes, y compris celles des cotisations.
 - iii. Mettre en place un comité d'audit et faciliter les audits externes selon le besoin.
 - iv. Veiller à ce que l'organisation dispose des ressources suffisantes pour exécuter son programme de travail et trouver de nouvelles sources de financement, selon le besoin.
9. Surveiller et gérer les conflits d'intérêts qui pourraient exister entre la direction et les membres du conseil d'administration et éviter les transactions intéressées.
10. Veiller à l'intégrité des systèmes de comptabilité et de déclaration financière de l'association, notamment l'audit indépendant, et faire en sorte que des systèmes adéquats

de contrôle sont en place — en particulier, les systèmes de gestion du risque, le contrôle financier et opérationnel et la conformité à la loi et aux normes pertinentes.

11. Superviser le processus de divulgation et de communication, tout en construisant l'image publique de l'organisation.

Le conseil d'administration est chargé d'énoncer clairement qui sera le porte-parole de l'association, ainsi que les conditions à remplir et l'autorité requise pour que cette personne puisse représenter l'organisation publiquement.

V. La divulgation et la transparence

Le cadre de gouvernance de l'association doit s'assurer que tous les éléments matériels relatifs à l'association, notamment sa situation financière, son rendement, ses adhérents et sa gouvernance, sont divulgués avec exactitude et en temps opportun.

Les règles sur la divulgation et l'ampleur de cette dernière doivent se conformer aux exigences juridiques du pays où agit l'association. Ces exigences peuvent préciser les règles de divulgation concernant les principaux documents, les sources de financements, les flux financiers et d'autres domaines liés au fonctionnement des associations. Les principes énoncés dans cette section devraient être suivis en tant que bonne pratique. Même si les organes publics et réglementaires décident que la divulgation n'est ni nécessaire ni exigée, il est essentiel de transmettre les informations aux adhérents qui sont propriétaires de l'association.

- a. Les informations matérielles suivantes doivent être divulguées, entre autres :
 1. les résultats financiers et opérationnels de l'association, notamment toutes les informations pertinentes sur le financement autres que les cotisations des adhérents.
 2. la mission, la vision et les objectifs de l'association.
 3. les droits de vote des adhérents.
 4. les directives sur la rémunération des principaux dirigeants, les informations sur les membres du conseil d'administration, notamment leurs qualifications et le processus de sélection. Les membres du conseil d'administration d'une association sont habituellement bénévoles, mais s'ils reçoivent une compensation, financière ou autre, pour leur participation, celle-ci devrait aussi être divulguée.
 5. Les transactions avec des parties associées.
 6. Les facteurs de risque qui peuvent être anticipés.

7. Les problématiques qui concernent les employés et les autres intervenants.
 8. Les problématiques qui ont un impact sur le mode de fonctionnement d'une association.
 9. Les structures et les politiques de gouvernance — particulièrement le contenu de tout code ou politique de l'association et le processus de son exécution.
 10. les principaux partenariats avec les intervenants.
- b. Les membres du conseil d'administration et les principaux dirigeants devraient avoir pour obligation de divulguer au conseil d'administration s'ils ont, directement, indirectement ou pour le compte de tierces parties, un intérêt matériel qui a un effet direct sur l'association.
 - c. Les informations devraient être préparées et divulguées conformément à des normes élevées de qualité en matière de divulgation comptable, financière et non financière.
 - d. Un audit annuel devrait être réalisé par un cabinet indépendant, compétent et qualifié afin de confirmer, de l'extérieur et objectivement, au conseil d'administration et aux adhérents que les états financiers représentent avec exactitude la situation financière et le rendement de l'association dans tous ses aspects matériels.
 - e. Les auditeurs externes devraient rendre compte aux adhérents et ont l'obligation, vis-à-vis des associations, de conduire l'audit de façon soignée et professionnelle.
 - f. Les informations pertinentes doivent pouvoir être obtenues facilement par leurs utilisateurs anticipés.
 - g. L'association doit protéger et conserver les documents internes pertinents et les dossiers de fonctionnement qui donnent un avantage concurrentiel et dont la divulgation compromettrait les programmes de l'organisation et ses adhérents.

VI. La relation avec les intervenants

Le cadre de gouvernance de l'association devrait faire en sorte que les relations avec les principaux intervenants sont convenablement divulguées et commencées dans l'intérêt de tous les adhérents de l'association.

- a. La totalité des relations avec les parties prenantes, qu'elles aient été établies juridiquement ou par accord mutuel de coopération, doivent être divulguées à l'ensemble du conseil d'administration, y compris les termes et les conditions de l'accord, les voies de communication et les calendriers le cas échéant.
- b. Dans les cas où des accords formels avec des intervenants n'existent pas, le cadre de gouvernance de l'association devrait établir un classement des principaux intervenants et des voies de communication à employer avec eux, puis le transmettre au conseil d'administration et aux principaux dirigeants.
- c. Le conseil d'administration devrait désigner un mode de supervision et de liaison avec le directeur au sujet de ces relations ou mettre en place un comité permanent ou spécial pour s'en charger.
- d. Les décideurs devraient envisager de coopérer avec d'autres organisations ou personnes, en tenant compte des avantages et des inconvénients éventuels pour l'association.
- e. Des règles élémentaires devraient déjà exister pour la participation à une coalition ; elles devraient énoncer notamment toutes les contraintes sur l'engagement des fonds, le rôle du personnel professionnel, les exigences relatives aux déclarations, et la/les porte-paroles de la campagne.
- f. Dans leur totalité, les relations avec les responsables de la fonction publique, particulièrement dans le contexte du plaidoyer, devraient être ouvertes et transparentes. Un cadre de gouvernance de l'association devrait garantir qu'une organisation reste neutre dans ses rapports avec le gouvernement et ses entités.
- g. Lorsqu'elles collaborent avec des organismes, nationaux ou internationaux, bailleurs de fonds, les associations devraient veiller à ce que la totalité de leurs programmes serve les intérêts de leurs membres.

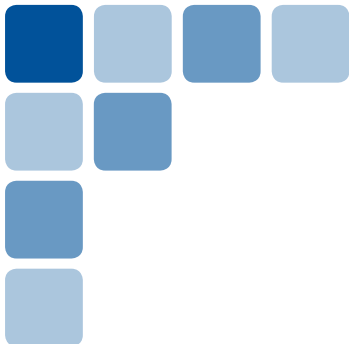
VII. Garantir l'efficacité du cadre institutionnel de la gouvernance des associations d'entreprises

L'efficacité de la gouvernance d'une association dépend d'un cadre institutionnel qui encourage l'équité, la transparence, l'obligation de rendre compte et la responsabilité dans les sphères privées et publiques, et se conforme à la loi.

- a. Les exigences juridiques et réglementaires qui affectent les pratiques de la gouvernance des associations dans une juridiction donnée devraient respecter la loi et être transparentes et applicables.
- b. Les exigences juridiques et réglementaires devraient permettre et appuyer des processus transparents et démocratiques de prise de décision dans les associations.

Notes

Notes



Pour plus d'informations, veuillez écrire au :

Centre international pour l'entreprise privée

1155 15th Street NW, Suite 700

Washington, DC 20005

www.cipe.org | cipe@cipe.org

