



Organisation
internationale
du Travail

Pour une organisation d'employeurs performante

Une série de guides pratiques conçus pour créer des
organisations d'employeurs performantes et bien les gérer



Premier guide La gouvernance

La gouvernance des organisations d'employeurs

Comment concevoir de bonnes méthodes de gouvernance et
bien les mettre en oeuvre



Une publication du Bureau des activités pour les employeurs du BIT (Bureau international du Travail) élaborée par les
membres du corps enseignant de l'université de Genève chargés des programmes International Organizations MBA

Pour une organisation d'employeurs performante

... une série de guides pratiques conçus pour créer des organisations d'employeurs performantes et bien les gérer

Premier guide La gouvernance

La gouvernance des organisations d'employeurs

... comment concevoir de bonnes méthodes de gouvernance et bien les mettre en oeuvre

Copyright © Organisation internationale du Travail 2006
Première édition 2006

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée au Bureau des publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, K-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Pour une organisation d'employeurs performante
une série de guides pratiques conçus pour créer des organisations d'employeurs performantes et bien les gérer
Genève, Bureau international du Travail, 2006

Première guide – La gouvernance : ISBN 92-2-217399-6

Deuxième guide – La stratégie : ISBN 92-2-217400-3

Troisième guide – La représentation : ISBN 92-2-217401-1

Quatrième guide – La création de revenus : ISBN 92-2-217402-X

Pour une organisation d'employeurs performante. Série de 4 guides : ISBN 92-2-217403-8 (version imprimée)

Pour une organisation d'employeurs performante. Série de 4 guides : ISBN 92-2-217404-6 (CD-ROM)

Également disponible en anglais: *The Effective Employers' Organization* (ISBN 92-2-117403-4)
et en espagnol: *Una organización de empleadores eficaz* (ISBN 92-2-317403-1)

Données de catalogage du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications du Bureau international du Travail peuvent être obtenues dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, K-1211 Genève 22, Suisse. Des catalogues et listes des nouvelles publications peuvent être obtenus gratuitement à la même adresse, ou par e-mail: pubvente@ilo.org ou par notre site Web: www.ilo.org/pblns.

Visitez notre site web: www.ilo.org/pblns

Projet graphique: Section de conception et production de matériel multimédia, Centre international de formation de l'OIT, Turin, Italie
Imprimé en Italie par le Centre international de formation de l'OIT, Turin

Premier guide **La gouvernance**

La gouvernance des organisations d'employeurs

... comment concevoir de bonnes méthodes de gouvernance et bien les mettre en oeuvre

TABLE DES MATIÈRES

PREMIÈRE SECTION	Comment se servir du guide	1
DEUXIÈME SECTION	Les organisations d'employeurs et leur gouvernance	3
TROISIÈME SECTION	Les institutions de gouvernance – l'assemblée des membres ; le conseil d'administration; le directeur exécutif et l'encadrement	7
QUATRIÈME SECTION	Les outils de gouvernance – la réglementation ; les commissions et les groupes de travail ; la transparence et la communication	19
CINQUIÈME SECTION	Un récapitulatif des éléments qui composent une gouvernance de qualité	27
SIXIÈME SECTION	Ce qu'en disent les gourous de l'entreprise (par M. I. H. Dror – université de Genève)	33
SEPTIÈME SECTION	Divers ouvrages et liens relatifs à la gouvernance et aux organisations d'employeurs	37
HUITIÈME SECTION	Exemple de statuts d'une organisation d'employeurs	41

Première section

Comment se servir du guide

Le premier guide de la série **Pour une organisation d'employeurs performante** s'intitule **Comment concevoir de bonnes méthodes de gouvernance et bien les mettre en œuvre**.

Cette série d'ouvrages a pour objet d'aider des gestionnaires, administrateurs ou dirigeants à bien créer ou gérer une organisation d'employeurs en adoptant de meilleures stratégies. Ces guides sont destinés surtout aux responsables de la conception, de l'implantation ou de la gestion d'organisations d'employeurs de pays moins avancés ou de ceux dont l'économie est en transition. Ces ouvrages peuvent également être une source de conseils précieux pour des organisations régionales ou sectorielles chargées de représenter les intérêts des employeurs, ou encore intéresser des organisations nationales

d'employeurs de pays industrialisés, notamment, celles qui dressent un bilan stratégique de leur mode opératoire actuel ou envisagent de le faire.

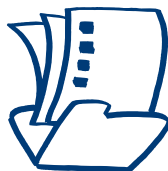
Comment concevoir de bonnes méthodes de gouvernance et les mettre œuvre est une approche progressive qui a pour objet de faire adopter dans les organisations d'employeurs des principes et des pratiques de gouvernance de qualité. On trouvera dans ce guide des conseils pratiques et des outils qui permettront aux dirigeants d'organisations d'employeurs déjà bien implantées de revoir leur approche de la gouvernance ou d'aider de nouvelles organisations à concevoir, dès le début, des structures et des processus de gouvernance appropriés. Les outils en question sont de trois types :

Les récapitulatifs



Les **récapitulatifs** servent à dresser la situation actuelle de votre organisation, à recenser les carences de gouvernance et à prévoir des moyens propres à concevoir et à mettre en œuvre de meilleures structures et processus.

Les pratiques exemplaires



Les **pratiques exemplaires** témoignent de la façon dont d'autres organisations ont affronté les problèmes que vous rencontrez.

Les citations clés



Des **citations** d'écrivains ou de personnages de renom illustrent les points les plus saillants ; vous pourrez vous en servir pour vos présentations orales ou écrites.

Ce guide de la série **Pour une organisation d'employeurs performante** répond aux questions posées de plus en plus fréquemment relativement aux organisations d'employeurs et à leur gouvernance. Il présente sous une forme abordable les principes fondamentaux essentiels pour concevoir de saines méthodes de gouvernance et en assurer le maintien.

La bonne gouvernance d'une organisation d'employeurs s'obtient généralement grâce à :

- la mise en place de structures et de procédures décisionnelles démocratiques
- l'existence d'un équilibre des pouvoirs parmi les décideurs

- des décisions prises et appliquées de façon transparente, au même titre que les communications avec les membres
- la suppression de sources d'influence impropres ou indues

Ces questions sont examinées dans les troisième et quatrième sections intitulées respectivement « Les institutions de gouvernance » et « Les outils de gouvernance ». La troisième section traite de la forme et des fonctions de l'assemblée des membres, de la composition et des responsabilités du conseil d'administration, et de la nomination ainsi que des responsabilités du directeur exécutif et des cadres de l'organisation. La quatrième section examine les règles régissant une organisation d'employeurs, l'usage fait des commissions et des groupes en charge de projets ainsi que la transparence et la communication.

La cinquième section du guide propose une « compilation des récapitulatifs », elle regroupe en un seul document les différents récapitulatifs placés à la fin de la plupart des sections. Présenté sous cette forme, ce récapitulatif unique devient un outil organisationnel des plus utiles, il facilite la programmation des activités ou sert à jauger sur le champ la situation de votre organisation s'agissant de gouvernance.

Vous trouverez vers la fin du guide un aperçu des ouvrages théoriques ayant trait à la gouvernance intitulé « Ce qu'en disent les gourous de l'entreprise ». Cette section présente le cadre analytique retenu pour élaborer le guide ; elle est autonome, informe le lecteur des fondements théoriques de la gouvernance et trace la voie vers les lectures complémentaires proposées sous la septième section.

La section intitulée « Divers ouvrages et liens relatifs à la gouvernance et aux organisations d'employeurs » propose des pistes de lecture générale ou d'autres sources supplémentaires ayant un rapport particulier avec les organisations d'employeurs et la gouvernance. Les ouvrages spécifiques sont relativement peu nombreux, certains d'entre eux sont des publications du Bureau des activités pour les employeurs du Bureau international du Travail.

Enfin, la huitième section propose un « modèle » ou « un échantillon » de texte d'une constitution d'organisation d'employeurs. Ce modèle sera utile aux novices intéressés par ce genre de texte, aux responsables de la révision d'une constitution existante et dépassée, ainsi qu'aux personnes chargées d'examiner les dispositions constitutionnelles en vigueur et de s'assurer

qu'elles traitent correctement des questions majeures.

La conception de règles saines, applicables aux domaines essentiels, est un point de départ crucial sur la voie d'une gouvernance de qualité. Toutefois, il convient d'aller plus loin, car au quotidien la bonne gouvernance d'une organisation d'employeurs dépend de l'attitude et du comportement de ses affiliés, de son conseil d'administration ainsi que de ses cadres et du personnel.

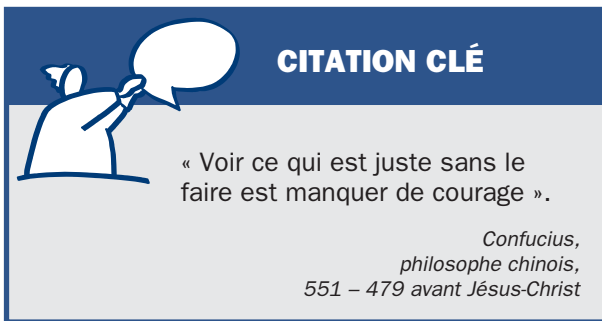
La portée du présent guide a été délibérément limitée au thème de la gouvernance. Une distinction nette est établie entre la gestion d'une organisation d'employeurs et la poursuite d'une bonne gouvernance. Une bonne gestion et une gouvernance de qualité doivent manifestement aller de pair pour faire des organisations d'employeurs réussies et viables. La gestion stratégique d'une organisation d'employeurs, ce qui comprend la détermination des priorités et des objectifs et la réussite des plans d'action, sont des questions importantes en soi abordées dans le deuxième guide de la série **Pour une organisation d'employeurs performante**.

Chaque guide de la série est destiné à des usages multiples. Le présent guide sur la gouvernance devrait être d'une lecture relativement simple et intéressante, il ne sera pas toujours nécessaire de lire ces ouvrages d'un bout à l'autre pour profiter au maximum de leur teneur. Il est fréquent que les organisations s'intéressent à certains aspects précis de la gouvernance. La composition et les responsabilités du conseil d'administration peuvent, par exemple, intéresser telle organisation, alors que la nomination d'un nouveau directeur exécutif sera la considération la plus pressante pour telle autre. Il serait bon que la plupart des organisations d'employeurs se servent des récapitulatifs comme d'outils d'audit, utiles pour répertorier les forces et faiblesses du système de gouvernance en place.

Pour conclure, ce petit guide traite d'une question complexe et il ne prétend guère être complet ou contenir des idées originales. Il s'inspire en grande partie, et ouvertement, d'écrits antérieurs relatifs à la gouvernance en général. Une attention particulière a été accordée aux travaux des organisations d'employeurs dans ce domaine et cet ouvrage puise dans l'expérience accumulée par les auteurs, qui ont observé ce qui « marche » ou « ne marche pas » dans la pratique quotidienne. On s'est efforcé de faire état, tant dans le texte que dans les propositions de lectures complémentaires, de la grande diversité des sources utilisées.

Deuxième section

Les organisations d'employeurs et leur gouvernance



Ces dernières années, il est devenu tristement évident dans le monde que la bonne gouvernance des entreprises revêt une importance majeure. La cascade de scandales dus à l'insuffisance des contrôles du comportement des dirigeants a miné la réputation de différentes compagnies et entamé fortement la confiance du public à l'égard du monde des affaires.

Les organisations d'employeurs diffèrent des compagnies du secteur privé de bien des façons. Toutefois, nombre de principes de gouvernance nécessaires à chaque entreprise doivent se retrouver également dans les organisations qui les représentent. Entre autres choses parce que les organisations d'employeurs sont fréquemment amenées à représenter les intérêts des entreprises lors de débats sur la gouvernance ou l'éthique. Vu sous un angle plus pratique, faute d'un bon système de gouvernance, les organisations d'employeurs courent le risque de ne pas atteindre leur objectif primordial : représenter au mieux leurs membres.

Autrement dit, une gouvernance de qualité rend une organisation d'employeurs mieux apte à représenter correctement et de façon crédible les intérêts de ses membres et influe positivement sur son potentiel de croissance et de développement.

L'importance d'une bonne gouvernance et son objet

Une gouvernance saine est le socle sur lequel repose toute organisation. Ceci vaut pour les gouvernements, les entreprises, les syndicats et les organisations d'employeurs.

Une gouvernance de qualité signifie, d'une part, que l'organisation dispose des institutions et des outils nécessaires pour garantir tant la crédibilité, l'intégrité et l'autorité de ses règles, de ses décisions ou de ses programmes et politiques et, d'autre part, qu'elle représente les vues et les besoins de ses membres. C'est avant tout par une bonne gouvernance qu'une organisation d'employeurs conserve la confiance de ses membres et renforce sa réputation et son influence auprès de ses interlocuteurs.

L'absence de bonne gouvernance nuira à la réputation de l'organisation d'employeurs ainsi qu'à l'efficacité de son action, et elle influera négativement sur la réputation de ceux qu'elle tente de représenter. Une gouvernance de qualité est essentielle car elle garantit que l'organisation oeuvre dans le sens des intérêts réels de ses membres.

Après les scandales qui ont éclaté récemment dans différentes entreprises, la question d'une bonne gouvernance n'intéresse pas seulement les organisations d'employeurs des économies industrialisées. Effectivement, les organisations d'employeurs ont également à jouer un rôle majeur dans les économies de marché, émergentes ou en transition, où il est vital qu'elles donnent l'exemple d'une gouvernance de qualité. Les pouvoirs publics et les syndicats ont besoin d'organisations partenaires, fiables et transparentes, représentatives des intérêts authentiques de la communauté des employeurs.

Enfin, les donateurs nationaux et internationaux, désireux d'investir dans le développement futur d'organisations d'employeurs, doivent être assurés qu'il s'agit d'institutions légitimes et transparentes qui reposent sur des règles précises.

Définition des termes utilisés

La terminologie relative aux organisations d'employeurs et à leurs mandats peut varier selon le pays ou le secteur industriel. Pour assurer une cohérence terminologique, les termes suivants seront utilisés dans le présent guide:

- Une *organisation d'employeurs* est un organisme auquel adhèrent volontairement des entreprises ou des associations d'employeurs
- l'organe décisionnel le plus important d'une organisation d'employeurs est *l'assemblée de ses membres*, souvent appelée assemblée générale, réunion générale annuelle ou tout simplement réunion générale
- le principal organe de direction, où siègent des membres élus, s'appelle *conseil d'administration*. Les autres termes fréquemment utilisés sont : comité exécutif, comité de gestion ou conseil. Le Président de l'organisation est à la tête de cet organe.
- Le dirigeant principal, nommé par le conseil, est appelé *directeur exécutif*. Les autres termes utilisés sont : secrétaire général, directeur général, administrateur exécutif, administrateur général ou simplement directeur.

Certains de ces termes sont utilisés dans le guide, ce qui ne signifie nullement qu'il faille les préférer à d'autres. Ce sont les principes à la base de la gouvernance qui ont une importance cruciale, le choix des termes et des titres relève en grande partie de la préférence ou de l'habitude.

Le cadre réglementaire

Dans la plupart des pays, les organisations d'employeurs sont tenues d'être enregistrées conformément aux prescriptions visant les organisations à but non lucratif, cette formalité leur confère également une capacité juridique. La réglementation varie d'un pays à l'autre mais, d'une façon générale, elle contient des dispositions tendant à protéger les droits et les intérêts des membres et des tiers. Les organisations d'employeurs s'inscrivent de la sorte dans un cadre contraignant général, applicable à la gouvernance, à partir duquel il leur est possible d'élaborer des pratiques et des procédures internes de qualité.

Certaines normes nationales de gouvernance qui intéressent les entreprises du monde entier méritent d'être mentionnées. Il s'agit notamment d'une loi des États-Unis d'Amérique appelée Sarbanes-Oxley Act (2002) – promulguée à la suite de scandales comme celui d'Enron au début des années 2000 – qui vise expressément les problèmes de gouvernance liés aux aspects comptables et à la surveillance.

Par ailleurs, il existe des directives internationalement contraignantes visant la gouvernance des activités propres aux sociétés cotées en Bourse, on les appelle fréquemment directives applicables à la gouvernance d'entreprise. Elles incluent les nouveaux « Principes de gouvernement de l'entreprise » de l'OCDE (2004) et, dans une moindre mesure, les « Principes directeurs pour les entreprises multinationales » de l'OCDE. Un certain nombre d'organisations nationales ou internationales ont pour seule raison d'être la promotion de principes de gouvernance sains dans l'entreprise.

Aucun de ces principes ne vise spécifiquement les organisations d'employeurs, en revanche ils sont porteurs de nouvelles attentes en matière de gouvernance des entreprises. Ils ont servi lors de la rédaction de cet ouvrage et ce sont des points de départ utiles pour quiconque souhaite approfondir ses connaissances de la gouvernance.

L'Organisation internationale du Travail a adopté plusieurs conventions qui, sans viser expressément les organisations d'employeurs, consacrent certains principes fondamentaux liés à leur gouvernance (voir encadré n° 1), telle la participation volontaire aux organisations d'employeurs. Malgré le rôle clé des organisations d'employeurs dans la représentation des entreprises, il n'existe que peu de directives propres à la gouvernance de ces organisations.

Les organisations d'employeurs et leurs membres

Une organisation d'employeurs est représentative soit de l'intérêt commun d'un groupe de différentes sociétés, soit d'organisations d'employeurs régionales ou sectorielles. Elle a pour objet de créer et d'entretenir un climat porteur de succès et de prospérité pour les entreprises. Elle agit notamment pour défendre ses membres ou dialoguer avec les pouvoirs publics à propos de questions importantes pour ses adhérents, il leur faut souvent maintenir un dialogue social avec les syndicats. Certaines organisations d'employeurs

ENCADRÉ N° 1

LES CONVENTIONS DE L'OIT LIÉES À LA GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

- La Convention n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical (1948)
 - Article 2 : *... les employeurs... ont le droit, sans autorisation préalable, de constituer des organisations de leur choix, ainsi que celui de s'affilier à ces organisations.*
 - Article 3 : *Les organisations ... d'employeurs ont le droit d'élaborer leurs statuts et règlements administratifs, d'élire librement leurs représentants, d'organiser leur gestion et leurs activités, et de formuler leur programme d'action.*
 - Article 4 : *Les organisations ... d'employeurs ne sont pas sujettes à dissolution ou à suspension par voie administrative.*
- La Convention n° 144 sur les consultations tripartites relatives aux normes internationales du travail (1976)
 - Article 3 : *Les représentants des employeurs ... seront choisis librement par leurs organisations représentatives, s'il en existe.*

servent leurs membres (telle ou telle entreprise) en s'engageant en leur nom dans des négociations collectives avec les syndicats.

Outre la représentation nationale de ses membres, l'organisation d'employeurs peut également représenter leurs intérêts à l'échelon international/régional (par exemple à celui de l'Union européenne auprès de l'UNICE) ou être présente au sein de diverses organisations internationales, telles l'OCDE (Comité consultatif économique et industriel- BIAC), ou l'OIT (Organisation internationale des employeurs – OIE).

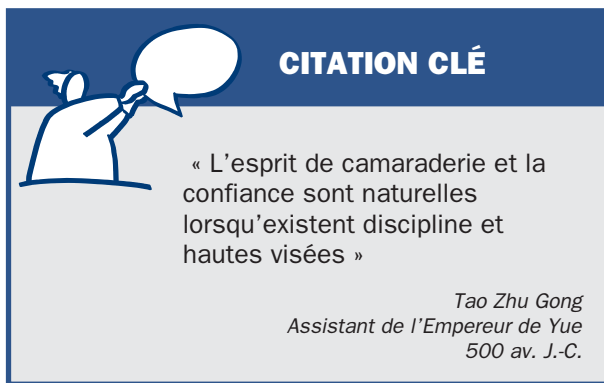
Les organisations d'employeurs offrent de plus en plus de nouveaux services et de nouvelles prestations. Une organisation d'employeurs peut, par exemple, tenir ses affiliés au courant d'événements intéressants survenus dans le monde industriel, de tendances macroéconomiques, de la réglementation nationale ou de l'évolution sociale. Elles proposent souvent maints autres services à leurs membres tels des formations, des conseils ou une représentation juridique.

Les critères d'affiliation

Les conditions d'affiliation à une organisation d'employeurs varient d'un pays à l'autre et d'un secteur industriel à l'autre. En tout cas, la constitution précise qui peut, ou non, adhérer à l'organisation. En règle générale, l'affiliation est limitée aux personnes, entreprises ou autres entités qui offrent du travail et s'occupent de production manufacturière de biens et de produits ou de leur commercialisation, ou encore de prestation de services. Dans certains pays, l'organisation d'employeurs de niveau national englobe des organisations régionales ou sectorielles d'employeurs régies par les mêmes critères d'affiliation. D'autres personnes ou organisations ne répondant pas à ces critères peuvent également, dans certains cas, être admises en qualité de membre « associé ». En règle générale, les syndicats ou les organismes représentant les pouvoirs publics ne peuvent pas adhérer à une organisation d'employeurs. L'affiliation doit de toute façon être strictement volontaire. S'agissant de former une organisation d'employeurs, le libre choix, tel que prévu par les conventions n° 87 et 98 de l'OIT, est un principe fondamental internationalement reconnu. Qui plus est, conformément aux conventions de l'OIT et de l'ONU visant à combattre la discrimination, l'affiliation à une organisation d'employeurs ne doit être fonction d'aucune distinction de race, de sexe, de confession ou d'appartenance ethnique.

Troisième section

Les institutions de gouvernance – l’assemblée des membres ; le conseil d’administration ; le directeur exécutif et l’encadrement



L’assemblée des membres

Les activités d’une organisation d’employeurs doivent bénéficier avant tout aux membres, ces derniers ont également le dernier mot pour les questions de gestion. L’autorité et la légitimité des membres du conseil d’administration et du management découlent directement du soutien des membres. La crédibilité des organisations d’employeurs repose sur une représentation réelle des intérêts de leurs affiliés. Ces derniers sont habituellement représentés par le truchement d’une assemblée, organe de gouvernance fondamental.

La formation de l’assemblée des membres

Le nombre exact de membres participant à la gouvernance de l’organisation peut varier selon sa taille (nombre de membres) et sa complexité (nombre d’industries et de régions géographiques), il doit faire l’objet d’une règle claire consacrée par la constitution. Dans les petites ou moyennes organisations d’employeurs, chaque compagnie affiliée peut envoyer un représentant à l’assemblée, cette dernière élit les membres du conseil d’administration ou approuve sa composition ainsi que d’autres décisions de ce même conseil.

Dans les organisations d’employeurs de grande taille, plus complexes, une représentation indirecte ou hiérarchisée peut être nécessaire. Dans ce cas, des mesures seront prises pour que tous les membres soient représentés de même que tous les secteurs géographiques et industriels affiliés.

De toute évidence, les employeurs les plus importants auront plus de poids s’agissant des questions liées à l’organisation, mais pas au point d’empêcher une participation appropriée des autres membres.

Les règles devront établir clairement les critères d’une représentation juste et équilibrée de tous les membres. Elles fixeront, par exemple, un objectif ou un pourcentage du nombre de représentants provenant d’entreprises d’une certaine taille, d’une certaine région ou d’un certain secteur industriel, qui tiennent dûment compte du nombre de membres correspondant à cette définition.

Le principe est extrêmement clair : compte tenu des limitations imposées par la taille et la complexité de l’organisation les membres devraient pouvoir intervenir aussi directement que possible dans la prise de décision.

Les fonctions de l’assemblée des membres

Les affiliés d’une organisation d’employeurs ont différents droits et responsabilités. Ils ont le droit de nommer ou de révoquer les membres du conseil d’administration. Ils doivent également avoir le droit de proposer leur propre candidat au conseil d’administration ou à d’autres organes de l’organisation (par exemple une commission).

Pour établir ces droits, les règles de toute organisation d’employeurs devront énoncer clairement la méthode suivie par l’assemblée des membres pour élire le conseil d’administration ou en confirmer la composition. Il est tout aussi important que le règlement précise la procédure que devra suivre l’assemblée des membres en cas

de destitution d'une des personnes siégeant au conseil d'administration. Les procédures doivent être claires et objectives, et détailler tant le pourcentage de voix nécessaires pour atteindre un quorum que celui requis pour adopter une mesure.

L'approbation du budget ou des amendements à la constitution sont d'autres tâches importantes qui ressortissent à l'assemblée des membres.

Le versement des cotisations

Le financement des activités d'une organisation d'employeurs dépend des cotisations ou des redevances versées par les membres. Le règlement doit établir clairement la méthode de calcul des cotisations, et notamment le système retenu pour adapter périodiquement la structure des cotisations ou pour percevoir toute redevance extraordinaire en cas de services particuliers.

Il va de soi que le non versement des cotisations constitue un motif d'exclusion. Le règlement doit traiter de cette question et préciser clairement la procédure à suivre en cas de notification d'arriérés ou d'exclusion d'un membre pour non versement de cotisations. Le règlement précisera également le statut applicable aux membres en retard de paiement ; par exemple ces membres peuvent perdre le droit de vote à l'assemblée, le droit à des services, le droit à voir certains de leurs représentants occuper une fonction dans l'organisation ou encore le droit à participer aux activités de relations professionnelles de l'organisation.

Le barème des cotisations est fréquemment modulé en fonction de différentes catégories des membres, notamment pour les membres « associés ». De tels cas doivent être précisés clairement dans la constitution et assortis des droits détaillés dont jouiront ces membres. Les membres « associés » n'ont souvent pas le droit de voter ou d'occuper un poste dans l'organisation.

Responsabilités diverses

Les membres doivent participer activement aux activités de l'organisation. Les meilleures structures de gouvernance du monde ne sauraient compenser un manque de participation de la part des membres. Certes, l'organisation ne peut guère forcer ses membres à participer, en revanche elle peut adopter des mesures qui encouragent vivement leur participation. Une gestion de la communication de qualité et créative est le meilleur moyen de bien faire comprendre le rôle et les priorités de l'organisation et d'assurer une pleine participation à ses travaux.

Pour que les activités d'une organisation d'employeurs soient empreintes d'efficacité, il peut également être nécessaire de recueillir certaines données auprès des membres, comme par exemple les conditions salariales faites à leurs employés et leurs conditions de travail ou des renseignements concernant l'évolution des ventes de l'entreprise. En outre, lorsque l'entreprise d'un affilié entame des négociations directes avec des représentants des salariés, il peut être nécessaire de consulter l'organisation d'employeurs au cas où ces négociations pourraient avoir des répercussions sur les relations professionnelles dans d'autres compagnies affiliées. Les entreprises membres d'une organisation d'employeurs ont donc la responsabilité de communiquer à sa direction certains détails ponctuels.

Le règlement de l'organisation d'employeurs indiquera clairement les données qu'il convient de partager, dans quelles conditions et moyennant quelles assurances au plan de la confidentialité.

Comment adhérer à l'organisation ou la quitter

Le règlement doit établir clairement et objectivement les critères d'adhésion. Une compagnie a le droit de devenir membre d'une organisation d'employeurs lorsqu'elle en remplit les critères et qu'elle est prête à respecter son règlement, à l'aider à atteindre ses objectifs et à en payer les cotisations. Ainsi que cela a été dit plus haut, les normes internationales (par exemple : les conventions n° 87 et 98 de l'OIT) prescrivent que toute adhésion doit être volontaire : une entreprise doit choisir librement d'adhérer ou non à une organisation d'employeurs. Les organisations d'employeurs doivent elles mêmes promouvoir les principes de la libre adhésion et de l'indépendance d'action là où existent des obstacles pratiques ou juridiques à leur application.

De même, les critères d'adhésion ne sauraient être fonction d'une discrimination raciale, sexuelle, confessionnelle ou ethnique.

Toute entreprise peut décider librement de quitter une organisation d'employeurs à n'importe quel moment. L'assemblée des membres peut décider d'exclure toute société qui cesse de remplir les critères d'adhésion (par exemple en ne versant plus ses cotisations). L'organisation d'employeurs peut, elle, décider de ne pas rembourser sa cotisation à un membre qui la quitte ; ce cas et d'autres visant le départ d'un membre doivent être clairement prévus dans le règlement.



L'ASSEMBLÉE DES MEMBRES – UN RÉCAPITULATIF

- ☐ Le règlement prescrit clairement les mesures visant à assurer à l'assemblée des membres une représentation équitable et équilibrée de tous les affiliés de l'organisation d'employeurs.
- ☐ Le règlement prescrit clairement qui peut ou non être membre de l'organisation d'employeurs.
- ☐ Le règlement prescrit clairement le mode d'élection des membres du conseil d'administration ou de l'approbation de sa composition.
- ☐ Le règlement prescrit clairement le processus par lequel l'assemblée des membres peut démettre un ou plusieurs membres du conseil d'administration.
- ☐ Le règlement établit clairement le mode de calcul des cotisations des affiliés.
- ☐ Le règlement énonce clairement la question du non versement de cotisations dues, notamment la limitation des droits des membres ayant des arriérés de paiement et la procédure visant leur exclusion.
- ☐ Le règlement énonce clairement les diverses responsabilités des affiliés, par exemple le genre d'informations qu'ils doivent partager avec l'organisation d'employeurs.
- ☐ Le règlement définit clairement des critères d'affiliation objectifs.
- ☐ Le règlement indique clairement que l'adhésion est volontaire.

Le conseil d'administration – sa composition et ses responsabilités



CITATION CLÉ

« Les exigences de la société en matière d'autorité morale et de personnalité croissent en fonction de l'importance de la charge occupée. »

*John Adams
Deuxième Président des
États-Unis d'Amérique
1735-1826*

Le conseil d'administration sert les intérêts des affiliés en contrôlant les activités de la direction, en facilitant la prise de décision par les membres ainsi que les communications entre eux et la direction, et en veillant au respect des processus statutaires au sein de l'organisation d'employeurs.

Le rôle du conseil d'administration est crucial : assurer à la fois la bonne gouvernance de l'organisation et sa viabilité à terme.

Composition et structure

Le conseil d'administration doit être formé de dirigeants représentatifs, aux yeux des membres, de l'affiliation à l'organisation. Le conseil peut être structuré de façon à réserver certains de ses sièges à des secteurs industriels, à des régions ou à des sous-groupes d'affiliés. Le nombre de sièges réservés sera toutefois réduit et clairement défini. Le règlement de l'organisation doit établir avec précision les mesures visant à empêcher la domination du conseil d'administration par un groupe, une industrie, une région ou une faction particulière – par exemple celle des compagnies les plus importantes au détriment des intérêts des autres affiliés.

Le règlement de certaines organisations d'employeurs prévoit également la cooptation de membres supplémentaires (aux droits limités) au conseil d'administration en vue d'étoffer les compétences et les connaissances qui y sont représentées dans certains domaines, par exemple la planification stratégique ou le marketing.

La taille du conseil d'administration peut varier selon l'organisation ; plus grande sera l'organisation plus nombreux seront les membres du conseil, en règle générale le nombre de ses membres peut varier de 6 à 24. Il n'existe pas un

nombre idéal de membres d'un conseil d'administration, en revanche il est recommandé de maintenir sa taille au nombre de membres minimum nécessaire pour assurer une représentation adéquate des affiliés. De la sorte, les décisions seront relativement simples à prendre. Lorsque les membres du conseil d'administration sont relativement nombreux, la tendance pour certaines questions est à déléguer une partie de l'autorité de cet organe à des commissions.

Les conditions d'éligibilité au conseil d'administration

Lorsque l'affiliation suit un mode direct, le conseil d'administration doit être composé de cadres supérieurs actifs des entreprises affiliées. Il est préférable que tous les membres du conseil occupent une fonction de président, de PDG ou d'administrateur exécutif dans la firme qu'ils représentent, toutefois le choix du rang minimum de ces représentants peut être laissé à l'appréciation de chaque organisation eu égard aux circonstances. En cas d'affiliation par la voie d'organismes régionaux sectoriels, il convient de prévoir des niveaux d'ancienneté équivalents.

En vue d'éviter tout conflit d'intérêts et d'assurer l'indépendance du conseil, certaines fonctions doivent être incompatibles avec une admission en son sein. Par exemple, il devrait être interdit à un membre du Parlement de siéger au conseil d'administration d'une organisation d'employeurs. Dans certains cas, l'organisation peut réserver quelques sièges du conseil à certaines compagnies ou à certains types de compagnies bien déterminées et l'éligibilité des candidats devra correspondre aux critères fixés pour occuper les sièges en question.

Il importe que le règlement des organisations d'employeurs précise clairement les critères d'éligibilité (compétences, incompatibilités) des membres du conseil d'administration.

L'élection des membres du conseil d'administration

Le règlement de l'organisation doit prescrire clairement le processus à suivre pour désigner et élire les membres du conseil d'administration. Les façons de procéder, plus ou moins appropriées, sont nombreuses et il appartient à l'organisation d'employeurs de choisir celle qui lui convient le mieux. Les membres du conseil peuvent, par exemple, être proposés par d'autres membres ou par une commission spéciale constituée à cet effet par l'assemblée des

membres. Quel que soit le mode choisi, en matière de gouvernance le principe à suivre est que tant la candidature que l'élection doivent avoir lieu de façon ouverte et transparente.

Les propositions de candidatures et l'élection ne doivent avoir lieu ni à huis clos ni être le fait d'une seule personne (le président) ou d'un groupe.

Le règlement de l'organisation doit normalement limiter le nombre de mandats consécutifs auquel peut prétendre un membre du conseil d'administration.

La procédure de destitution

Dans des circonstances exceptionnelles, les membres peuvent vouloir mettre un terme au mandat de certains ou de tous les membres du conseil d'administration par suite, exemple, d'un mécontentement généralisé face à leur action.

Le règlement d'une organisation d'employeurs doit comporter un dispositif clair qui permette aux affiliés ou à leurs représentants de révoquer le mandat d'une partie ou de l'ensemble du conseil d'administration. Habituellement, il faudra pour ce faire obtenir un scrutin majoritaire lors d'une réunion ordinaire ou extraordinaire de l'assemblée des membres. Le conseil d'administration en fin d'analyse rend compte à l'ensemble des affiliés de l'organisation au même titre que la direction lui rend des comptes.

Les responsabilités du conseil d'administration

Le conseil a pour mandat de maintenir le cap de l'organisation d'employeurs. Cette responsabilité se concrétise par l'accomplissement de plusieurs fonctions précises, dont :

- l'approbation du programme d'activités et du projet de budget annuels avant leur présentation à l'assemblée des membres
- l'examen du résultat de l'action du directeur exécutif, la révocation éventuelle de son mandat et la désignation, le cas échéant, d'un remplaçant
- l'élection du président du conseil d'administration (et de son adjoint)
- le choix d'une orientation stratégique (par opposition à la gestion des affaires courantes) pour l'organisation
- les modifications à la constitution de l'organisation d'employeurs préalablement à leur présentation à l'assemblée des membres

- l'acceptation de nouveaux affiliés, avant d'en faire la recommandation formelle à l'assemblée des membres, et d'autres questions relevant de la gestion courante
- la nomination de vérificateurs indépendants et la réception de leurs rapports.

Du fait de ses fonctions, le conseil d'administration a un rôle clé dans la gouvernance de l'organisation, il assure un équilibre des pouvoirs qui permet d'éviter que la direction ne gère l'organisation en dehors de toute limitation ou contrainte. Cependant, le conseil doit résister à la tentation d'une « micro gestion » de l'organisation. Toutes ses fonctions doivent être clairement établies dans le règlement – elles feront l'objet d'un développement plus avant.

Le programme d'activités et le budget

Le conseil d'administration est chargé de recommander, chaque année, à l'assemblée générale l'approbation du programme d'activités et du budget projetés par la direction de l'organisation. Le plan ou programme d'activités doit énoncer clairement les priorités et les objectifs pour l'année à venir. Le budget doit comporter les prévisions des revenus et des dépenses. S'il estime que les priorités ou les objectifs de l'organisation sont incorrectement reflétés ou qu'ils ne vont pas dans le sens de l'intérêt des affiliés, le conseil doit modifier le programme d'activités comme il le juge souhaitable

L'examen des résultats

L'examen des résultats obtenus par la direction et la nomination du directeur exécutif, ou sa destitution, constituent une autre fonction majeure. En fait, il s'agit généralement d'apprécier les résultats obtenus par le directeur exécutif dans de la mise en oeuvre des décisions du conseil d'administration et de l'assemblée des membres. La fixation du montant de la rémunération du directeur exécutif est fonction de cet examen. En cas de vacance de ce poste, le conseil doit sélectionner un candidat qualifié et approuver sa nomination. Si les résultats sont médiocres ou s'il y a faute grave du directeur exécutif, le conseil doit être habilité à mettre fin à son mandat. Toutes les procédures relatives à ces fonctions doivent être énoncées de façon détaillée dans le règlement de l'organisation. Le pouvoir du conseil de démettre le directeur exécutif est une caractéristique importante de la gouvernance des organisations d'employeurs, faute de quoi une mauvaise gestion pourrait durer indéfiniment au détriment de l'organisation et de ses membres.

L'élection du président

Outre sa fonction de contrôle, le conseil d'administration est tenu de veiller à son propre fonctionnement et, en particulier, à l'élection d'un candidat qualifié à sa présidence. Le rôle du président est détaillé plus avant, mais il convient déjà de faire remarquer que le règlement de l'organisation doit comporter des procédures claires s'agissant de l'élection du président par le conseil, à savoir par un vote majoritaire de ses membres.

Le choix d'une orientation stratégique

Le conseil d'administration doit décider en fonction des circonstances de l'orientation générale qu'il faut imprimer à l'organisation sur le long terme. Il peut s'agir notamment de fusionner l'organisation avec une autre association d'entrepreneurs ou de la restructurer pour faire face à une évolution de l'industrie ou à des réorientations majeures de l'environnement de travail. Le règlement de l'organisation doit préciser quelles sont les décisions qui ressortissent au conseil et si elles doivent être approuvées par l'assemblée des membres.

Le conseil ne doit pas s'intéresser à la gestion quotidienne de l'organisation, il doit exister une distinction nette entre les décisions qui sont de son ressort et celles qui relèvent du management. En fait, les décisions du conseil doivent porter sur la conception des grandes lignes politiques ainsi que de l'évolution à long terme des activités et des orientations de l'organisation.

Les modifications de la constitution

Les modifications de la constitution sont une catégorie de grandes décisions distincte qui doit relever du conseil. Le texte de la constitution doit être souple et évoluer avec l'organisation. Chaque constitution doit contenir une procédure d'amendement ou de modification claire. Tout affilié doit pouvoir présenter un projet d'amendement ; en revanche, il incombe normalement au conseil de soumettre ce genre de proposition assortie des autres options possibles. Toute modification de la constitution devra être ratifiée par l'assemblée des membres.

L'admission de nouveaux affiliés

L'admission de nouveaux affiliés est une autre responsabilité du conseil. Ainsi que cela a été expliqué précédemment, l'admission de nouveaux affiliés doit répondre à des critères clairs et objectifs. Le rôle du conseil consiste essentiellement à veiller à ce que les candidats satisfassent à ces critères. Toutefois, cette procédure peut être appliquée de façon abusive et entraîner des conflits dans l'organisation. Il vaut mieux que le conseil approuve l'admission de nouveaux affiliés en se fondant sur les critères définis et sous réserve d'un aval de l'assemblée des membres.

L'administration courante

L'organisation d'employeurs peut confier d'autres responsabilités au conseil s'agissant des affaires courantes, tel le pouvoir d'ouvrir des comptes bancaires au nom de l'organisation. Ce sont là des questions relativement mineures et qui peuvent le rester à condition d'être clairement précisées dans le règlement. Une absence de délégation de pouvoirs pour certaines questions de ce type peut provoquer des conflits inutiles susceptibles de se transformer en problèmes majeurs.

La désignation d'auditeurs indépendants

La responsabilité de nommer, au moins une fois par an, des auditeurs indépendants chargés d'examiner la comptabilité de l'organisation (voir également à ce sujet la quatrième section ci-après) doit incomber au conseil.

Le rôle du président du conseil d'administration

Le rôle du président consiste à mener et à diriger le conseil en gérant son temps et ses énergies de façon avisée, tout en veillant à respecter les principes et les buts de l'organisation. Dans la pratique, le président dirigera les sessions périodiques du conseil, en approuvera l'ordre du jour et assurera le respect des formalités statutaires ; il est également fréquent que la présidence de la réunion périodique (généralement annuelle) de l'assemblée des membres lui soit confiée. De plus, on attend souvent de lui qu'il assume des fonctions « diplomatiques » lors de rencontres avec des personnalités gouvernementales ou de la participation à d'autres événements (par exemple : des conférences de presse ou d'autres activités importantes pour l'organisation).

Le règlement doit établir clairement le processus menant à l'élection du président. En règle générale, le président qui sera choisi occupera déjà un siège au conseil d'administration, mais ce critère n'a rien d'absolu.

Le règlement de l'organisation doit décrire la fonction de président et préciser les devoirs et l'étendue des pouvoirs associés à son exercice. La distinction entre le rôle du président et celui du directeur exécutif fera l'objet d'une attention particulière. L'énonciation claire des devoirs et des pouvoirs du président (suivis de ceux du directeur exécutif) permettra d'éviter toute confusion et tout conflit dans l'organisation. Étant donné que le conseil aura à examiner les résultats de l'action du directeur exécutif, il est important de préciser clairement le rôle du président à cet égard. Dans la pratique, le président du conseil d'administration conduit normalement un examen annuel des résultats de l'action du directeur exécutif dont il approuve (de concert avec le trésorier) la rémunération.

La description du rôle du président doit également comprendre certaines des grandes aptitudes requises pour exercer cette fonction.

L'appartenance du candidat à la haute direction d'une entreprise ou d'une organisation affiliée peut être une des conditions minimales. Lorsque l'organisation d'employeurs est le fait d'une industrie ou d'une région particulière il peut exister d'autres critères minima pour occuper la présidence.

La description du poste doit être assortie dans le règlement d'une indication claire du mandat et de sa durée, en général elle varie entre un et trois ans mais il n'existe aucune norme universellement admise en la matière. La durée du mandat peut également varier eu égard à la tradition de l'organisation, quoi qu'il en soit il est souhaitable de fixer des limites au nombre de mandats consécutifs possibles.

Le président du conseil est également tenu d'observer le principe d'impartialité dans l'exécution de sa tâche, ce qui signifie qu'il doit dissocier son rôle de président de celui de dirigeant d'une entreprise affiliée. Le président ne doit jamais profiter de sa position pour avantager son entreprise ou limiter les possibilités d'expression d'entreprises concurrentes. Le président est tenu à la fois de faire preuve d'équité dans l'exercice de sa fonction et d'adopter une attitude équitable dans toutes les activités liées à l'organisation d'employeurs.

Les communications entre le conseil d'administration et les affiliés

Une des responsabilités majeures du conseil consiste à entretenir et à faciliter les communications entre les affiliés de l'organisation d'employeurs. La direction doit informer les membres des affaires courantes, le conseil lui doit informer les membres des résultats de ses réunions périodiques et des débats qui s'y sont produits. Par ailleurs, le conseil est responsable de l'élaboration d'un rapport annuel destiné aux membres, qui détaille les activités de l'organisation.

La rédaction dudit rapport peut-être déléguée en partie à la direction de l'organisation, mais seul le conseil d'administration sera responsable de l'exactitude de sa teneur.

Étant donné que le conseil sert de truchement entre les membres et la direction, il est particulièrement important qu'il veille à la qualité de la communication. Les tâches précises du conseil en la matière doivent être précisées dans le règlement de l'organisation.



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION – RÉCAPITULATIF

- ☐ Le règlement établit des mesures claires en vue d'éviter que le conseil d'administration ne soit dominé par les membres plus puissants de l'organisation d'employeurs ou par des groupes régionaux ou sectoriels au détriment des intérêts des autres affiliés.
- ☐ Le règlement de l'organisation d'employeurs établit le nombre exact des sièges du conseil d'administration (leur nombre sera suffisamment restreint pour ne pas perdre l'orientation ou le contrôle de cet organe).
- ☐ Le règlement énonce clairement les critères d'éligibilité des membres du conseil d'administration et décrit ses fonctions.
- ☐ Le règlement indique clairement la procédure à suivre pour désigner et élire les membres du conseil d'administration.
- ☐ La procédure d'élection des membres du conseil d'administration est transparente et ouverte à l'ensemble des entreprises affiliées ou à leurs représentants. Une seule personne (par exemple le président ou le directeur exécutif) ou un groupe particulier ne peuvent nommer ni désigner les membres à huis clos.
- ☐ Le règlement définit les critères interdisant la nomination de certaines catégories de personnes au conseil d'administration, par exemple les membres d'un gouvernement.
- ☐ Le règlement établit clairement un dispositif qui permet aux affiliés de démettre un, plusieurs ou l'ensemble des membres du conseil d'administration.
- ☐ Le règlement énonce clairement les responsabilités du conseil d'administration. L'approbation du plan d'activités et du projet de budget ainsi que l'examen des résultats de l'action du directeur exécutif font partie de ces responsabilités.
- ☐ Le règlement donne au conseil d'administration le pouvoir de nommer ou de démettre de ses fonctions le directeur exécutif.
- ☐ Le règlement établit clairement la procédure à suivre pour nommer et élire le Président du Conseil d'administration.
- ☐ Le règlement détaille les types ou les catégories de décisions qui relèvent de la compétence du Conseil d'administration et les distingue clairement de celles qui ressortissent au directeur exécutif.



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION – RÉCAPITULATIF (suite)

- ☐ Les statuts comportent la procédure à suivre pour les amender, les modifier et les soumettre à l'approbation finale de l'assemblée générale.
- ☐ Le règlement établit des critères objectifs clairement énoncés concernant la décision du Conseil d'administration d'admettre de nouveaux membres dans l'organisation, y compris l'approbation finale de cette décision par l'assemblée générale.
- ☐ Le règlement attribue clairement au Conseil d'administration le pouvoir de décider des affaires courantes, telles que l'ouverture de comptes bancaires au nom de l'organisation.
- ☐ Le règlement comporte une description du rôle du Président du Conseil d'administration, y compris les qualifications minimales requises pour occuper ce poste, ainsi que des références détaillées aux responsabilités du président eu égard à l'examen des résultats de l'action du directeur exécutif.
- ☐ Le règlement établit la durée du mandat correspondant à la fonction de Président (et de membre du Conseil d'administration) et limite le nombre de mandats consécutifs auxquels peut prétendre une même personne.
- ☐ Le règlement établit clairement les *principes d'impartialité* qui s'appliquent aux activités du Président de l'OE. Celle-ci ne doit pas servir de tremplin au Président pour promouvoir sa société au détriment d'autres sociétés affiliées, qui pourraient se trouver exclues.
- ☐ Le règlement attribue au Conseil d'administration la responsabilité spécifique de présenter des rapports et de désigner un auditeur indépendant chargé d'examiner les comptes de l'organisation.

Le directeur exécutif et le management – nomination et responsabilités



CITATION CLÉ

« Gérer c'est faire les choses comme il le faut, assurer le leadership c'est faire ce qu'il faut. »

Peter Drucker
Auteur et « gourou » du management

Dans chacun des guides, les grands titres servent à décrire des fonctions particulières. Dans ce cas-ci, le titre de « directeur exécutif » désigne le dirigeant en chef nommé par le conseil. Les termes directeur général, secrétaire général, administrateur exécutif ou PDG sont des synonymes de ce titre.

Le directeur exécutif d'une organisation est au centre de sa gestion au jour le jour, mais il est également investi de responsabilités importantes en matière de gouvernance. C'est habituellement le gestionnaire à temps plein de niveau le plus élevé dans une organisation d'employeurs (généralement les membres du conseil se réunissent périodiquement), il est donc crucial pour l'organisation que son directeur exécutif respecte les principes d'une bonne gouvernance.

Le rôle et les responsabilités du directeur exécutif

Le rôle majeur du directeur exécutif consiste à assurer la gestion quotidienne de l'organisation d'employeurs et de son personnel et à mettre en place des stratégies et des plans d'action à long terme. Les résultats de l'action du directeur exécutif dans ce domaine détermineront en grande partie la réussite globale des activités de l'organisation. Les seules responsabilités du directeur exécutif décrites dans ce guide sont celles inhérentes à la gouvernance.

S'agissant de gouvernance, le directeur exécutif est responsable de l'administration générale de l'organisation, ce qui signifie qu'il doit veiller au respect des prescriptions légales et du règlement intérieur. Il convoquera des réunions officielles en vue de traiter des questions de gouvernance (comme par exemple les sessions du conseil ou de l'assemblée des membres), et facilitera les communications entre la direction et le conseil, et entre la direction et les affiliés. Des responsabilités plus précises en matière de gouvernance sont énoncées ci-après.

Le directeur exécutif des organisations d'employeurs est habituellement responsable de recruter et de gérer le personnel de l'organisation. L'effectif peut comporter un trésorier ou un directeur financier et d'autres cadres supérieurs tels des spécialistes des relations industrielles, du droit du travail, des ressources humaines, du marketing, des relations publiques, etc. Normalement, le règlement de l'organisation habilite le directeur exécutif à décider du recrutement du personnel de direction, toutefois la rémunération correspondant à ces postes peut demander une approbation du conseil ou du président. Il est important que le directeur exécutif puisse choisir sa propre équipe de direction et que les membres de celle-ci voient en lui leur principal employeur.

Comme l'expose la section précédente consacrée au conseil d'administration, il importe également que le règlement de l'organisation distingue clairement les responsabilités et les pouvoirs du président du conseil de ceux du directeur exécutif. Normalement, le directeur exécutif aura, dans le cadre fixé par le budget, tout pouvoir en matière de gestion quotidienne de l'organisation et de recrutement, ce qui inclut la rémunération du personnel ne faisant pas partie de l'encadrement supérieur. Le pouvoir du président doit être limité à certaines questions comme la destitution du directeur exécutif pour cause de mauvais résultats ou de faute grave. Ces dispositions sont suffisantes pour exercer un contrôle sur l'action du directeur exécutif sans miner l'autorité liée à cette fonction ni nuire à la gestion courante des affaires de l'organisation.

Les pouvoirs officiels du directeur exécutif s'agissant des questions de gouvernance ne se limitent pas au recrutement ou à la gestion. Nombreuses sont les décisions du conseil, une fusion avec une autre association d'entreprises par exemple, qui font suite à des recommandations du directeur exécutif. De plus, s'il revient au conseil d'approuver le plan d'activités et le budget annuel, il est normalement du ressort du directeur exécutif d'élaborer ces documents et de les soumettre à l'approbation du conseil. Le règlement de l'organisation d'employeurs doit délimiter

clairement les responsabilités du directeur exécutif en matière de gouvernance et elles doivent être reprises dans la description de poste correspondant à cette fonction.

Les conditions de recevabilité des candidatures

Contrairement aux membres du conseil, il n'est pas indispensable que le directeur exécutif d'une organisation d'employeurs appartienne à la haute direction d'une entreprise affiliée. En fait, comme la poste en question est fréquemment une activité à plein temps, il est impossible d'occuper un autre emploi sauf si l'organisation est de petite taille ; les conditions requises pour pouvoir briguer ce poste varieront d'une organisation à l'autre.

Lorsque la fonction de directeur exécutif n'est pas à temps plein, il faut veiller tout particulièrement à éviter d'éventuels conflits d'intérêts. Dans ce cas, la description du poste de directeur exécutif établira de façon claire une séparation entre ses responsabilités au sein de l'organisation et celles inhérentes à ses autres fonctions. La description devrait préciser le temps consacré aux affaires de l'organisation d'employeurs, la confidentialité des informations internes ainsi que les autres fonctions que peut accepter le directeur exécutif et le montant de la rémunération qu'il peut percevoir au titre de ses autres fonctions (ce sujet sera approfondi plus loin dans la section consacrée aux questions de rémunération).

D'une façon générale, le poste de directeur exécutif est accessible, moyennant l'acceptation du conseil, à toute personne que les affiliés jugent le mieux apte à gérer l'organisation. Sous l'angle d'une bonne gouvernance, il ne faut exclure, compte tenu de la législation et de la pratique nationale, que les candidats dont l'historique en matière de gouvernance est sujet à caution tels que des personnes sous le coup de sanctions au pénal ou au criminel pour gestion délictueuse.

La nomination du directeur exécutif

La nomination du directeur exécutif ressortit au conseil et/ou à son président. En fait, le conseil peut recourir aux services d'une commission ou d'une agence de recrutement pour rechercher les meilleurs candidats. Quoi qu'il en soit, la nomination du directeur exécutif doit rester la prérogative du conseil ou du président. En raison du rôle important du directeur exécutif dans la gestion quotidienne des affaires de l'organisation, il est recommandé que la procédure menant à sa nomination repose sur des bases solides de façon à éviter toute possibilité d'erreurs ou de conflits.

La révocation de l'engagement

Le règlement d'une organisation d'employeurs doit attribuer la responsabilité exclusive des questions de personnel à son directeur exécutif, il doit cependant exister une procédure de recours contre ses décisions. Dans le cas de plaintes entre membres du personnel, elles doivent être réglées par le directeur exécutif sans intervention du conseil ou du président. En revanche, les plaintes visant le directeur exécutif devront être adressées au président ou à un membre du conseil désigné à ce titre. S'il peut être pris acte de doléances

mineures lors de l'examen annuel de l'action du directeur exécutif, les plaintes plus graves doivent être traitées plus rapidement. Dans ce cas, la procédure à suivre doit être expressément établie dans le contrat d'emploi du directeur exécutif. Des allégations clairement documentées permettent à l'organisation de réagir rapidement en cas de faute grave du directeur exécutif ou de résultats insatisfaisants de son action, il est également possible de la sorte d'éviter tout conflit pour licenciement abusif de la part du directeur exécutif ou toute contestation des pouvoirs du conseil en la matière.



RÉCAPITULATIF : LE DIRECTEUR EXÉCUTIF ET LE MANAGEMENT

- ☐ Le directeur exécutif est responsable de l'administration générale de l'organisation et il veille au respect des prescriptions statutaires.
- ☐ Le règlement de l'organisation d'employeurs confère au directeur exécutif l'entière responsabilité s'agissant d'embaucher et de gérer le personnel nécessaire aux activités courantes de l'organisation.
- ☐ Le règlement distingue clairement les responsabilités et l'étendue des pouvoirs du président du conseil d'administration de celles du directeur exécutif. Le directeur exécutif est en charge de la gestion quotidienne de l'organisation. Le président a le pouvoir de mettre fin aux fonctions du directeur exécutif en cas de fautes graves ou de résultats insatisfaisants.
- ☐ Le directeur exécutif est responsable des questions ayant trait à la gestion, telles que l'élaboration du budget, mais les décisions à ce sujet restent du ressort du conseil d'administration. Le règlement détaille et décrit les tâches et responsabilités du directeur exécutif.
- ☐ En conformité avec la législation et la pratique nationales, le règlement peut exclure la candidature de toute personne ayant été condamnée au pénal ou au criminel pour faute professionnelle.
- ☐ La nomination du directeur exécutif relève du conseil d'administration et/ou du président. La procédure concernant sa sélection et sa nomination doit être bien documentée.
- ☐ Le règlement prévoit la procédure à suivre en cas de doléances du personnel placé sous l'autorité du directeur exécutif. Ces doléances sont transmises au président ou à un autre membre du conseil d'administration désigné à cette fin.
- ☐ La procédure exacte en cas de cessation de fonction du directeur exécutif est précisée dans son contrat d'emploi.
- ☐ La rémunération du directeur exécutif est fixée par le président et soumise à l'approbation du conseil d'administration.
- ☐ Toute activité ou rémunération du directeur exécutif en dehors de l'organisation d'employeurs doit être approuvée par le conseil d'administration et ne doit pas être une source de conflits d'intérêts pour le directeur exécutif.

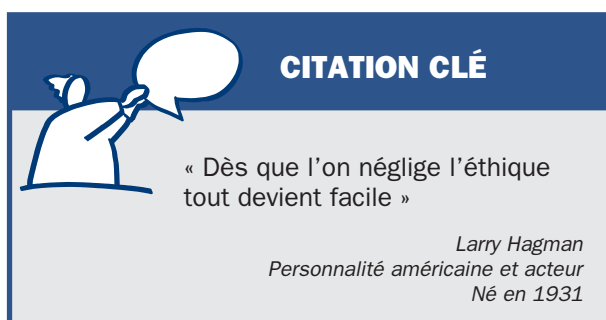
La rémunération et les prestations

La rémunération et les prestations du directeur exécutif doivent être fixées par le président et approuvées par le conseil. En fait, le président peut instituer un comité spécial chargé d'examiner ces questions et de décider quelle en est la rémunération appropriée. Toutefois, la décision ultime en la matière doit relever du conseil d'administration.

La description du poste de directeur exécutif doit également comporter une procédure d'approbation ou fixer des limites à toute autre rémunération perçue pour des activités réalisées en dehors de l'organisation. Ce qui précède s'appliquera le plus vraisemblablement à une petite organisation d'employeurs où la fonction de directeur exécutif n'est pas une activité à plein temps. Toutefois, même dans les organisations de grande taille, le directeur exécutif peut percevoir une rémunération de tiers pour des services de conseil ou autres. En principe rien ne s'oppose à ce genre d'activités extérieures pour autant que le conseil de l'organisation y fixe des limites précises ou en approuve le principe, que l'activité soit rémunérée ou non. Le conseil peut, par exemple, prévoir un dispositif qui autorise tout travail extérieur dès lors qu'il est approuvé par le président ou par le conseil. De toute façon, le principe fondamental de gouvernance à respecter est d'éviter tout conflit d'intérêts pour le directeur exécutif.

Quatrième section

Les outils de gouvernance – la réglementation ; les commissions et les groupes de travail ; la transparence et la communication



La réglementation d'une organisation d'employeurs

Il est fait mention tout au long du guide et dans les récapitulatifs de la réglementation des organisations d'employeurs, autrement dit de leur constitution ou statuts, ou encore de leur code de conduite ou de comportement. Ces textes établissent les pouvoirs détenus par certaines personnes ou certains groupes et la manière dont les décisions importantes doivent être prises. À titre de référence, on trouvera à la huitième section du guide un exemple de constitution d'une organisation d'employeurs.

Il est clair que les règles de gouvernance d'une organisation d'employeurs doivent se conformer à la législation et à la pratique du pays qui correspondent au contexte juridique où elle opère. Le règlement de l'organisation est certes une bonne base pour sa gouvernance, mais il importe plus encore de l'appliquer de façon à tenir compte des orientations des affiliés. Il faut des procédures appropriées pour promouvoir et, le cas échéant, appliquer la réglementation. Dans toute la mesure du possible les règles seront claires et simples. Il faut éviter une pléthore de réglementation.

Les règles peuvent être édictées par l'assemblée des membres, le conseil d'administration ou le directeur exécutif.

Le document de base par excellence est la constitution de l'organisation d'employeurs, souvent appelée statuts, qui consacre la structure et les règles fondamentales de l'organisation. La constitution établit les grands principes de fonctionnement et ne peut être modifiée que par un vote majoritaire (généralement une majorité de plus des deux tiers) de l'assemblée des membres.

Les autres types de règlement d'une organisation d'employeurs sont des codes de conduite ou des codes de comportement. Ils sont généralement modifiés plus fréquemment et traitent de questions de détail. Normalement, ces textes peuvent être modifiés par décision du conseil.

Pour les questions qui n'exigent pas une précision absolue, il est recommandé que la constitution se limite aux grands principes et procédures. Cette façon de faire sera garante d'une bonne gouvernance dans le cadre d'une constitution plus flexible n'appelant pas de révision périodique. Une constitution inélastique et bureaucratique peut entraîner un manque de respect de cet instrument, essentiel à une gouvernance de qualité.

Les sujets suivants sont normalement considérés comme faisant partie du champ de la constitution :

- dénomination et l'objet de l'organisation
- définitions, droits et responsabilités des membres
- mode de fonctionnement de l'assemblée des membres
- règles admission conseil, pouvoirs et attributions, procédures régissant la prise de décision
- élaboration et présentation des états financiers
- nomination d'un auditeur indépendant
- le mode d'amendement de la constitution
- fusion et/ou dissolution de l'organisation



RÉCAPITULATIF : LA RÉGLEMENTATION

- ☐ Un système de réglementation de l'organisation d'employeurs (OE) comprenant un texte constitutif/des statuts, un recueil de dispositions réglementaires et, si nécessaire, des codes de conduite est en place.
- ☐ La réglementation de l'OE est conforme au cadre juridique national.
- ☐ La réglementation de l'OE définit clairement les compétences et prévoit les contrôles nécessaires.
- ☐ Les statuts de l'OE contiennent les éléments de base concernant sa dénomination et son objet, les droits et les responsabilités des membres, ainsi que le fonctionnement de ses divers organes.
- ☐ Le recueil de dispositions réglementaires contient des règles plus détaillées concernant les procédures, les organes subsidiaires et des questions particulières. Il peut exister des codes de conduite régissant le fonctionnement des organes des OE ou la conduite de ses affiliés.

Les détails relatifs aux questions évoquées ci-dessus, ainsi que les nombreuses autres questions qui doivent être précisées pour le bon fonctionnement de l'organisation, doivent figurer, selon le cas, dans un manuel regroupant des dispositions réglementaires, des codes de conduite ou des codes de pratiques exemplaires.

Un code de conduite peut, par exemple, porter sur la conduite des membres du conseil d'administration.

Les commissions

Il existe couramment dans les organisations d'employeurs plusieurs commissions permanentes auxquelles sont renvoyés, si nécessaire, des projets/problèmes. Dans les grandes organisations en particulier, il peut exister un réseau important de commissions et sous-commissions permanentes. De plus en plus, il est fait appel à des commissions dont la durée de vie limitée et pour des questions spécifiques – une fois ces questions examinées ou une fois arrivé à l'échéance fixée à leurs activités ces organes sont dissous.

Étant donné que le conseil d'administration ne siège chaque année que périodiquement et pour adopter des décisions majeures, une grande partie du travail préalable aux sessions du conseil se fait au sein de commissions ou de groupes de travail.

Il importe de définir clairement le rôle d'une commission au sein de la structure de gouvernance d'une organisation d'employeurs pour éviter toute confusion ou tout conflit entre le conseil, la direction et les différentes commissions.

Les fonctions générales des commissions

La première raison d'être des commissions est d'aider le conseil à s'acquitter de ses responsabilités. Elles s'occupent avant tout de prendre position ou d'élaborer des décisions à propos de questions d'importance pour l'organisation. Les commissions permettent d'utiliser au mieux l'expérience et les connaissances de leurs membres pour préparer des décisions ou des prises de position, pour régler le plus tôt possible d'éventuelles divergences et pour faire en sorte que ces prises de position ou ces orientations de fond reflètent de la façon la plus appropriée le point de vue des affiliés.

Plusieurs autres responsabilités officielles du conseil doivent également bénéficier d'un soutien marqué aux plans de la recherche et de l'analyse. Il peut s'agir, entre autres, de questions stratégiques, telles une fusion de l'organisation avec une autre association d'entreprises ou de questions de rémunération, de succession ou d'audit.

Des commissions ou de groupes de travail peuvent également être institués pour appuyer les activités de la direction lorsqu'il faut faire appel à des connaissances particulières (par exemple lorsqu'il faut aborder des problèmes technologiques rencontrés par un secteur de l'industrie) ou encore lorsqu'une participation plus marquée des affiliés est jugée nécessaire.

Dans tous les cas, il doit être clair que les commissions sont des structures de soutien destinées à faciliter les décisions du conseil ou de la direction et non pas des organes décisionnels.

Les grandes commissions

Hormis les commissions chargées d'élaborer des orientations politiques, dans bien des organisations d'employeurs il existe une commission responsable des questions de rémunération et d'audit. Eu égard à son importance, il est recommandé d'en détailler les fonctions, les pouvoirs et la composition dans le règlement de l'organisation.

La commission de rémunération

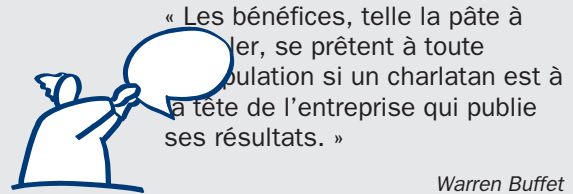
La commission de rémunération est chargée de déterminer des rémunérations et des prestations d'un niveau approprié pour les postes de haut rang de l'organisation et de dégager une politique salariale d'ensemble. Habituellement cette commission s'occupe aussi de la rémunération du directeur exécutif ; les questions de rémunération des membres du conseil ou du président peuvent éventuellement être également de son ressort.

S'agissant de la rémunération du directeur exécutif, la commission rendra compte de ses conclusions directement au conseil ou au président. Dans le cas de la rémunération des membres du conseil, la composition de la commission peut être établie de différentes façons. Elle peut notamment ne pas comprendre de membres du conseil et être autorisée à fixer leur niveau de rémunération, ou encore elle peut rendre compte directement au conseil mais ne faire de propositions que concernant la rémunération des prochains membres de cet organe, de sorte que le conseil et le président sortants décident de la rémunération de leurs successeurs. Dans certaines organisations, les recommandations de la commission de rémunération peuvent devoir être approuvées par un vote de l'assemblée annuelle des membres.

De toute façon, le principe général suivi en la matière est que les bénéficiaires directs de la rémunération proposée par la commission ne peuvent avoir barre sur cette dernière.

La commission de l'audit

CITATION CLÉ



« Les bénéficiaires, telle la pâte à modeler, se prêtent à toute manipulation si un charlatan est à la tête de l'entreprise qui publie ses résultats. »

Warren Buffet
Spécialiste américain de l'investissement
Propos recueillis à la suite des scandales
d'Enron et d'autres entreprises
Né en 1931

Une des responsabilités primordiales du conseil d'administration consiste à vérifier l'exactitude des états des recettes et des dépenses. À cet effet, le conseil doit créer une commission chargée de l'audit qui nommera un comptable/ auditeur indépendant responsable de la vérification des états financiers de l'organisation. L'auditeur rendra compte directement à la commission ou au président du conseil. Il n'est pas recommandé que l'auditeur ou la commission chargée de l'audit rende compte au directeur exécutif ou à un autre membre du management. Même si, dans la pratique, l'auditeur travaille avec les dirigeants, et en particulier avec le trésorier, il est important qu'il rende compte au conseil.

La création des commissions

Les commissions peuvent, selon leur nature et leur fonction, être créées par le conseil, ou son président, ou encore par le directeur exécutif. Le règlement de l'organisation d'employeurs indiquera clairement les commissions que peut créer le conseil et celles que peut créer le directeur exécutif. D'une façon générale, le droit de créer certains types de commissions devra correspondre aux responsabilités officielles exercées par le conseil ou par le directeur exécutif. Dans le premier cas, le conseil instaurera des commissions qui élaboreront des orientations politiques ou traiteront des questions de rémunération et d'audit. Dans le second, le directeur exécutif créera des commissions qui s'occuperont de projets liés à la gestion quotidienne de l'organisation. Dans chacun de ces cas, il faudra prévoir, lors de la création d'une commission, de décrire clairement la tâche revenant à ses membres et les résultats attendus de leurs travaux.

Dans les organisations de petite taille, il peut être souhaitable que le règlement spécifie que le mandat des commissions sera de durée limitée et

qu'elles seront dissoutes à une date précise ou une fois leur tâche remplie. On évitera de la sorte de créer des commissions permanentes nombreuses, voire inutiles.

La dissolution des commissions

La dissolution des commissions dépendra de l'organe ou de la personne à l'origine de leur création, conseil ou directeur exécutif. Il doit être clair que le directeur exécutif ne dispose d'aucun pouvoir sur une commission créée par le conseil, de même que le conseil n'en a aucun sur une commission créée par le directeur exécutif. Une séparation nette dans ce domaine permet de distinguer clairement le rôle du conseil de celui de la direction. On évite de la sorte que le conseil intervienne dans la gestion quotidienne et que la direction intervienne dans les choix stratégiques à long terme et dans la gouvernance.

Les responsabilités des commissions

Afin d'éviter que les commissions aient un pouvoir ou une autorité excessive et gênent la gouvernance de l'organisation, il importe que la réglementation établisse clairement les pouvoirs du conseil et de la direction vis-à-vis des commissions qu'ils ont créées qui, dans tous les cas, ne rendront compte qu'à l'un ou à l'autre. Le conseil et la direction devront veiller à ne pas déléguer trop de pouvoirs décisionnels aux commissions. Par ailleurs, un compte-rendu transparent des travaux des commissions, y compris celles créées par la direction, devra être présenté périodiquement au conseil. Ce rapport périodique permet au conseil de s'assurer que chaque commission agit dans le cadre de son mandat.



RÉCAPITULATIF : LES COMMISSIONS

- ☐ Le règlement indique clairement les fonctions exactes, le pouvoir et la composition des grandes commissions, telles celles chargées de l'élaboration des politiques, de la rémunération et de l'audit.
- ☐ Les bénéficiaires directs d'une rémunération fixée par la commission de rémunération n'exerceront aucune fonction d'autorité à l'égard de ladite commission.
- ☐ La commission d'audit rend compte au conseil ou au président mais **pas** au directeur exécutif.
- ☐ Le règlement indique clairement le type de commission que peuvent nommer le conseil ou le directeur exécutif. Le pouvoir de nommer certains types de commissions correspond aux responsabilités officielles du Conseil ou du directeur exécutif.
- ☐ La création de commission est assortie d'une description claire de la tâche de ses membres et du résultat attendu de leurs activités
- ☐ les commissions peuvent être dissoutes par l'autorité qui les a créées (Conseil ou directeur exécutif). Il va de soi que la Direction n'a aucun pouvoir sur une commission nommée par le Conseil, tout comme le Conseil n'a aucun pouvoir sur une commission nommée par le directeur exécutif.
- ☐ Le règlement établit clairement l'étendue des pouvoirs du Conseil d'administration et de la Direction par rapport à leurs commissions respectives. Les commissions rendent toujours compte à l'autorité dont elles sont issues.
- ☐ Une synthèse des travaux de chaque commission est présentée périodiquement (au moins annuellement) au Conseil.

La transparence et la communication

La transparence et la communication avec les membres sont d'une importance cruciale pour une organisation d'employeurs, qui joue le rôle important d'avocat de ses affiliés. Toute irrégularité dans le fonctionnement des activités nuit aux intérêts de ses membres et projette sur eux une image négative. Il faut prendre des mesures concrètes pour promouvoir la transparence et assurer une communication en temps opportun avec les membres, avec les autres organisations et le grand public de manière à conserver tant la confiance des membres et des tiers avec elle est en rapport et à assurer le fonctionnement et la gouvernance corrects de l'organisation.

Comme cela a été dit dans les sections relatives aux responsabilités du Conseil et des commissions, des auditeurs indépendants doivent être chargés par le conseil, au moins une fois par an, d'examiner les finances de l'organisation et de s'assurer que recettes et dépenses sont correctement comptabilisées.

Le règlement d'une organisation d'employeurs doit déterminer les critères applicables aux auditeurs indépendants. Ils devront être qualifiés et appartenir à une firme de renom dépourvue de tout lien direct avec la direction de l'organisation d'employeurs.

Il est préférable que les auditeurs ne soient pas membres de l'organisation même si dans certains cas cela est inévitable.

Les auditeurs doivent être nommés directement par l'assemblée des membres, le conseil, où une commission d'audit créée spécialement à cet effet par le conseil. Les auditeurs rendront compte au conseil ou à ladite commission.

Les auditeurs indépendants ont la responsabilité d'examiner les finances de l'organisation et d'attester que les états financiers tenus par la direction reflètent correctement ses revenus, ses dépenses et tout autre état financier. Le rôle exact des auditeurs peut faire l'objet d'une brève description dans le règlement de l'organisation d'employeurs.

Comment éviter la corruption et les conflits d'intérêts

Il est essentiel à une bonne gouvernance de l'organisation d'éviter la corruption et les conflits d'intérêts. Des mesures collectives peuvent être prévues par le règlement en vue d'éviter toute irrégularité dans le fonctionnement de l'organisation d'employeurs. Il peut être prescrit au conseil de rédiger un code de conduite de l'organisation, que devra suivre la direction, et d'en évaluer l'application.

Une autre façon d'éviter la corruption et les conflits d'intérêt consiste à réaliser des contrôles internes. Bien des recommandations du présent guide se fondent sur l'équilibre nécessaire entre le pouvoir et le contrôle des différents organes au centre de la gouvernance de l'organisation. Les principes généraux, tel celui qui veut qu'une activité telle l'approbation du paiement des factures et la signature des chèques soient le fait d'au moins deux personnes, peuvent sembler élémentaire mais ils constituent néanmoins un moyen efficace d'assurer un équilibre et un contrôle de l'organisation.

Les organisations d'employeurs particulièrement grandes peuvent également envisager une fonction d'audit interne qui est chargée de veiller à la correction des états financiers de l'organisation et au respect des règles de gestion. Cette unité organique interne peut rendre compte directement au directeur exécutif, et être tenue de saisir le Conseil de toute irrégularité grave commise par le directeur exécutif ou par un autre membre du personnel. Les auditeurs internes doivent s'efforcer de découvrir toute pratique comptable impropre et de les rectifier avant les auditeurs indépendants ou d'autres tiers s'occupant de vérification comptable (par exemple les pouvoirs publics).

Vu le rôle essentiel d'une organisation d'employeurs, il est important qu'elle conserve son indépendance par rapport aux autres partenaires sociaux et aux pouvoirs publics. Partant, il est jugé souhaitable d'éviter de recevoir des apports de partis politiques ou de leur en faire. Compte tenu particulièrement des efforts internationaux récents de lutte contre la corruption d'agents publics (voir la convention de l'OCDE de 1997 et la Convention des Nations unies de 2004), une organisation d'employeurs doit éviter toute contribution politique qui peut donner à penser qu'il s'agit d'une tentative propre d'influencer des candidats d'une fonction publique ou leurs titulaires.

Une organisation d'employeurs doit déclinier toute contribution venant de partis politiques pourtant il est acceptable est normal qu'elle reçoive des fonds venant d'un agent public habilité dans le cadre d'un contrat commercial reconnu et clairement établi.

Une autre forme de conflit d'intérêts peut naître lorsque des membres du Conseil ou de la haute direction sont indûment influencés par des entités extérieures à l'organisation ou par des groupes d'intérêts présents en son sein. C'est le cas par exemple lorsque des tiers ou en groupes d'intérêts interne tentent par une offre d'influencer les membres du conseil ou de la direction. Il peut s'agir de promesses d'emplois futurs, de cadeaux recherchés, ou de revenus ou de prestations supplémentaires. Le conseil ou la direction peuvent également être influencée lorsque leurs membres présentent des liens informels avec certains groupes, intérieurs ou extérieurs, qui interfèrent avec leurs responsabilités et leurs obligations vis-à-vis de l'organisation dans son ensemble.

L'influence possible de ce type peut être particulièrement marquée dans une organisation d'employeurs lorsque une minorité de grandes sociétés tente de d'influencer indûment sa politique. Même dans une organisation où les sociétés sont de taille similaire, certains secteurs industriels peuvent tenter d'influencer indûment au détriment des autres membres certaines des positions adoptées par l'organisation.

Pour éviter ces risques, le conseil de l'organisation de fixer des limites claires en ce qui concerne les offres ou les acceptations de cadeaux et le Président contrôlera périodiquement la situation en la matière pour les membres du Conseil et de la direction. Le système de contrôle du pouvoir au sein de l'organisation doit permettre de surveiller les conflits d'intérêts résultant de liens informels. Dans ce domaine, le Président surveillera le directeur exécutif, le Conseil surveillera le Président et l'assemblée des membres surveillera le Conseil. Des directives claires établies le plus tôt possible reste cependant la meilleure façon d'éviter tout conflit possible à l'avenir.

La communication

Une organisation d'employeurs se trouve au confluent d'un immense réseau interconnecté d'organisations. Ces parties prenantes les plus immédiates sont ses membres qui dépendent d'elle pour les défendre et mener un dialogue social en leur nom. Outre ces parties prenantes immédiates, une organisation d'employeurs à un lien direct avec les pouvoirs publics et les institutions intergouvernementales, les syndicats et le grand public. Il est important que l'organisation maintienne des communications appropriées avec chacun de ces groupes. Au niveau le plus élémentaire, ces obligations de communiquer doivent être expliqués dans le règlement de l'organisation d'employeurs. La communication avec certaines organisations peut être confiée à certains représentants de l'organisation, tel le directeur exécutif, et figurer dans la description de leur poste. Il convient de remarquer que les progrès technologiques dans la communication, particulièrement ceux liés à l'Internet, donnent l'occasion aux organisations d'employeurs d'être plus transparentes pour leurs membres et pour d'autres organisations ou groupes.

Les principales parties prenantes de toute organisation d'employeurs sont ses membres, l'assemblée des membres est d'ailleurs une des institutions les plus importantes pour communiquer avec eux. L'assemblée des membres est essentielle pour la gouvernance de l'organisation car elle est l'occasion de communiquer avec les membres, et elle permet aux membres de communiquer avec le Conseil et la direction. C'est à cette assemblée que les membres ou leurs représentants peuvent faire état de toute inquiétude officielle relativement à l'organisation ou à sa direction.

Le rôle de l'assemblée des membres peut évoluer au fil du temps car l'Internet facilite une communication ininterrompue et itérative avec les membres. Quoi qu'il en soit, le règlement de l'organisation doit prévoir clairement une communication itérative entre les membres, le Conseil et la direction. L'objet même de l'organisation d'employeurs est de servir ses membres, faire entendre leur voix est un grand principe à la base de toute bonne gouvernance.



RÉCAPITULATIF : LA TRANSPARENCE ET LA COMMUNICATION

- ☐ Les auditeurs indépendants sont chargés par le Conseil d'examiner la situation financière de l'organisation au moins une fois par an.
- ☐ Les auditeurs rendent compte au Conseil.
- ☐ Le règlement d'une organisation d'employeurs établis les critères de sélection des auditeurs indépendants et, si nécessaire, décrit avec précision leur rôle et leur fonction.
- ☐ Le règlement prescrit au Conseil d'élaborer un code d'éthique visant tous les membres du Conseil et de la direction.
- ☐ Ce code d'éthique (ou un code analogue) précise des limites acceptables applicables à l'offre de cadeaux au Conseil et à la direction, ou venant d'eux.
- ☐ Le Président fait régulièrement le point de l'action du directeur exécutif pour s'assurer qu'il n'a pas été indûment influencé par une entité externe ou par un groupe d'intérêts interne.
- ☐ Le règlement oblige la direction et le Conseil à entretenir des communications régulières se avec les membres.
- ☐ Le règlement établit clairement des mécanismes de communication itérative entre les membres de l'organisation et le Conseil et la direction.

Cinquième section

Un récapitulatif des éléments qui composent une gouvernance de qualité

Une compilation des récapitulatifs

La présente section du guide est une compilation des récapitulatifs qui figurent à la fin des deuxième, troisième et quatrième sections.

Cette compilation sera vraisemblablement de la plus grande utilité pour vérifier la qualité des dispositions existantes et, si besoin est, les améliorer. Elle indiquera également comment apporter ces améliorations.

Elle peut être utilisée de deux façons. En premier lieu, vous souhaiterez sans doute, après avoir lu ce guide, estimer la qualité de la gouvernance de votre propre organisation. Si vous avez coché, à mesure de votre lecture, les cases des récapitulatifs, il vous est loisible à présent de procéder à une estimation globale. En second lieu, la compilation des récapitulatifs peut servir de questionnaire pour les cadres supérieurs de votre organisation, et les aider à juger de la qualité de votre approche dans le domaine de la gouvernance.



L'ASSEMBLÉE DES MEMBRES – UN RÉCAPITULATIF

- ☐ Le règlement prescrit clairement les mesures visant à assurer à l'assemblée des membres une représentation équitable et équilibrée de tous les affiliés de l'organisation d'employeurs.
- ☐ Le règlement prescrit clairement qui peut ou non être membre de l'organisation d'employeurs.
- ☐ Le règlement prescrit clairement le mode d'élection des membres du conseil d'administration ou de l'approbation de sa composition.
- ☐ Le règlement prescrit clairement le processus par lequel l'assemblée des membres peut démettre un ou plusieurs membres du conseil d'administration.
- ☐ Le règlement établit clairement le mode de calcul des cotisations des affiliés.
- ☐ Le règlement énonce clairement la question du non versement de cotisations dues, notamment la limitation des droits des membres ayant des arriérés de paiement et la procédure visant leur exclusion.
- ☐ Le règlement énonce clairement les diverses responsabilités des affiliés, par exemple le genre d'informations qu'ils doivent partager avec l'organisation d'employeurs.
- ☐ Le règlement définit clairement des critères d'affiliation objectifs.
- ☐ Le règlement indique clairement que l'adhésion est volontaire.



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION – RÉCAPITULATIF

- ☐ Le règlement établit des mesures claires en vue d'éviter que le conseil d'administration ne soit dominé par les membres plus puissants de l'organisation d'employeurs ou par des groupes régionaux ou sectoriels au détriment des intérêts des autres affiliés.
- ☐ Le règlement de l'organisation d'employeurs établit le nombre exact des sièges du conseil d'administration (leur nombre sera suffisamment restreint pour ne pas perdre l'orientation ou le contrôle de cet organe).
- ☐ Le règlement énonce clairement les critères d'éligibilité des membres du conseil d'administration et décrit ses fonctions.
- ☐ Le règlement indique clairement la procédure à suivre pour désigner et élire les membres du conseil d'administration.
- ☐ La procédure d'élection des membres du conseil d'administration est transparente et ouverte à l'ensemble des entreprises affiliées ou à leurs représentants. Une seule personne (par exemple le président ou le directeur exécutif) ou un groupe particulier ne peuvent nommer ni désigner les membres à huis clos.
- ☐ Le règlement définit les critères interdisant la nomination de certaines catégories de personnes au conseil d'administration, par exemple les membres d'un gouvernement.
- ☐ Le règlement établit clairement un dispositif qui permet aux affiliés de démettre un, plusieurs ou l'ensemble des membres du conseil d'administration.
- ☐ Le règlement énonce clairement les responsabilités du conseil d'administration. L'approbation du plan d'activités et du projet de budget ainsi que l'examen des résultats de l'action du directeur exécutif font partie de ces responsabilités.
- ☐ Le règlement donne au conseil d'administration le pouvoir de nommer ou de démettre de ses fonctions le directeur exécutif.
- ☐ Le règlement établit clairement la procédure à suivre pour nommer et élire le Président du Conseil d'administration.
- ☐ Le règlement détaille les types ou les catégories de décisions qui relèvent de la compétence du Conseil d'administration et les distingue clairement de celles qui ressortissent au directeur exécutif.
- ☐ Les statuts comportent la procédure à suivre pour les amender, les modifier et les soumettre à l'approbation finale de l'assemblée générale.
- ☐ Le règlement établit des critères objectifs clairement énoncés concernant la décision du Conseil d'administration d'admettre de nouveaux membres dans l'organisation, y compris l'approbation finale de cette décision par l'assemblée générale.
- ☐ Le règlement attribue clairement au Conseil d'administration le pouvoir de décider des affaires courantes, telles que l'ouverture de comptes bancaires au nom de l'organisation.
- ☐ Le règlement comporte une description du rôle du Président du Conseil d'administration, y compris les qualifications minimales requises pour occuper ce poste, ainsi que des références détaillées aux responsabilités du président eu égard à l'examen des résultats de l'action du Directeur exécutif.



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION – RÉCAPITULATIF (suite)

- ☐ Le règlement établit la durée du mandat correspondant à la fonction de Président (et de membre du Conseil d'administration) et limite le nombre de mandats consécutifs auxquels peut prétendre une même personne.
- ☐ Le règlement établit clairement les *principes d'impartialité* qui s'appliquent aux activités du Président de l'OE. Celle-ci ne doit pas servir de tremplin au Président pour promouvoir sa société au détriment d'autres sociétés affiliées, qui pourraient se trouver exclues.
- ☐ Le règlement attribue au Conseil d'administration la responsabilité spécifique de présenter des rapports et de désigner un auditeur indépendant chargé d'examiner les comptes de l'organisation.



RÉCAPITULATIF : LE DIRECTEUR EXÉCUTIF ET LE MANAGEMENT

- ☐ Le directeur exécutif est responsable de l'administration générale de l'organisation et il veille au respect des prescriptions statutaires.
- ☐ Le règlement de l'organisation d'employeurs confère au directeur exécutif l'entière responsabilité s'agissant d'embaucher et de gérer le personnel nécessaire aux activités courantes de l'organisation.
- ☐ Le règlement distingue clairement les responsabilités et l'étendue des pouvoirs du président du conseil d'administration de celles du directeur exécutif. Le directeur exécutif est en charge de la gestion quotidienne de l'organisation. Le président a le pouvoir de mettre fin aux fonctions du directeur exécutif en cas de fautes graves ou de résultats insatisfaisants.
- ☐ Le directeur exécutif est responsable des questions ayant trait à la gestion, telles que l'élaboration du budget, mais les décisions à ce sujet restent du ressort du conseil d'administration. Le règlement détaille et décrit les tâches et responsabilités du directeur exécutif.
- ☐ En conformité avec la législation et la pratique nationales, le règlement peut exclure la candidature de toute personne ayant été condamnée au pénal ou au criminel pour faute professionnelle.
- ☐ La nomination du directeur exécutif relève du conseil d'administration et/ou du président. La procédure concernant sa sélection et sa nomination doit être bien documentée.
- ☐ Le règlement prévoit la procédure à suivre en cas de doléances du personnel placé sous l'autorité du directeur exécutif. Ces doléances sont transmises au président ou à un autre membre du conseil d'administration désigné à cette fin.
- ☐ La procédure exacte en cas de cessation de fonction du directeur exécutif est précisée dans son contrat d'emploi.
- ☐ La rémunération du directeur exécutif est fixée par le président et soumise à l'approbation du conseil d'administration.
- ☐ Toute activité ou rémunération du directeur exécutif en dehors de l'organisation d'employeurs doit être approuvée par le conseil d'administration et ne doit pas être une source de conflits d'intérêts pour le directeur exécutif.



RÉCAPITULATIF : LA RÉGLEMENTATION

- ☐ Un système de réglementation de l'organisation d'employeurs (OE) comprenant un texte constitutif/des statuts, un recueil de dispositions réglementaires et, si nécessaire, des codes de conduite est en place.
- ☐ La réglementation de l'OE est conforme au cadre juridique national.
- ☐ La réglementation de l'OE définit clairement les compétences et prévoit les contrôles nécessaires.
- ☐ Les statuts de l'OE contiennent les éléments de base concernant sa dénomination et son objet, les droits et les responsabilités des membres, ainsi que le fonctionnement de ses divers organes.
- ☐ Le recueil de dispositions réglementaires contient des règles plus détaillées concernant les procédures, les organes subsidiaires et des questions particulières. Il peut exister des codes de conduite régissant le fonctionnement des organes des OE ou la conduite de ses affiliés.



RÉCAPITULATIF : LES COMMISSIONS

- ☐ Le règlement indique clairement les fonctions exactes, le pouvoir et la composition des grandes commissions, telles celles chargées de l'élaboration des politiques, de la rémunération et de l'audit.
- ☐ Les bénéficiaires directs d'une rémunération fixée par la commission de rémunération n'exerceront aucune fonction d'autorité à l'égard de ladite commission.
- ☐ La commission d'audit rend compte au conseil ou au président mais **pas** au directeur exécutif.
- ☐ Le règlement indique clairement le type de commission que peuvent nommer le conseil ou le directeur exécutif. Le pouvoir de nommer certains types de commissions correspond aux responsabilités officielles du Conseil ou du directeur exécutif.
- ☐ La création de commission est assortie d'une description claire de la tâche de ses membres et du résultat attendu de leurs activités
- ☐ les commissions peuvent être dissoutes par l'autorité qui les a créées (Conseil ou directeur exécutif). Il va de soi que la Direction n'a aucun pouvoir sur une commission nommée par le Conseil, tout comme le Conseil n'a aucun pouvoir sur une commission nommée par le directeur exécutif.
- ☐ Le règlement établit clairement l'étendue des pouvoirs du Conseil d'administration et de la Direction par rapport à leurs commissions respectives. Les commissions rendent toujours compte à l'autorité dont elles sont issues.
- ☐ Une synthèse des travaux de chaque commission est présentée périodiquement (au moins annuellement) au Conseil.



RÉCAPITULATIF : LA TRANSPARENCE ET LA COMMUNICATION

- ☐ Les auditeurs indépendants sont chargés par le Conseil d'examiner la situation financière de l'organisation au moins une fois par an.
- ☐ Les auditeurs rendent compte au Conseil.
- ☐ Le règlement d'une organisation d'employeurs établis les critères de sélection des auditeurs indépendants et, si nécessaire, décrit avec précision leur rôle et leur fonction.
- ☐ Le règlement prescrit au Conseil d'élaborer un code d'éthique visant tous les membres du Conseil et de la direction.
- ☐ Ce code d'éthique (ou un code analogue) précise des limites acceptables applicables à l'offre de cadeaux au Conseil et à la direction, ou venant d'eux.
- ☐ Le Président fait régulièrement le point de l'action du directeur exécutif pour s'assurer qu'il n'a pas été indûment influencé par une entité externe ou par un groupe d'intérêts interne.
- ☐ Le règlement oblige la direction et le Conseil à entretenir des communications régulières se avec les membres.
- ☐ Le règlement établit clairement des mécanismes de communication itérative entre les membres de l'organisation et le Conseil et la direction.

Sixième section

Ce qu'en disent les gourous de l'entreprise

Il existe peu d'ouvrages théoriques consacrés à la gouvernance des organisations d'employeurs, ou d'autres organisations, qui représentent les entreprises dans leurs relations avec les pouvoirs publics, les syndicats ou les ONG. Par ailleurs, les entreprises étant des organisations aux mains de propriétaires ou d'investisseurs, et les organisations d'employeurs étant, elles, des organisations qui regroupent des affiliés, les règles et les pratiques exemplaires applicables aux unes peuvent également l'être aux autres.

La gouvernance de l'entreprise est, en règle générale, présentée dans les ouvrages théoriques comme ayant trait « aux problèmes qui résultent de la séparation entre la propriété et le contrôle », selon une définition retenue par l'OCDE dans ses *Principes de gouvernement d'entreprises*. Dans une organisation d'employeurs, cet état de choses se manifeste par une distance entre la direction ou le Conseil et le corps formé par les membres. Vu sous cet angle, la gouvernance de l'entreprise se centrera sur la structure et le règlement intérieur du Conseil, les règles régissant la diffusion d'informations aux actionnaires et aux créateurs et le contrôle du management. Le présent guide consacré à la gouvernance insiste donc avant tout sur les structures du management et du Conseil et leurs responsabilités, les statuts et la réglementation de l'organisation, ainsi que sur l'audit et la communication avec les membres. Toutefois, aujourd'hui la gouvernance de l'entreprise est généralement perçue comme un ensemble plus vaste de relations entre le management, le Conseil, les actionnaires et les parties prenantes de l'organisation. Les organisations d'employeurs qui représentent fréquemment les entreprises lors de discussions portant sur les règles de gouvernance doivent être conscientes de ces aspects, même s'ils ne présentent pas d'intérêt direct pour leur structure propre.

Le débat récent sur le gouvernement de l'entreprise a été dominé en grande partie par la vague de scandales qui a ébranlé des entreprises comme Enron, Worldcom, Tyco International et d'autres. Scandales qui ont fortement entamé la confiance des investisseurs et amené les

organismes de surveillance à édicter des règles plus sévères en cas de faute dans la gestion des entreprises. Il est vrai qu'il s'est agi de scandales colossaux. Lorsque Enron s'est effondrée, le 2 décembre 2001, l'indice Dow Jones a perdu 2000 points et les actions américaines ont perdu 60 milliards de dollars de leur valeur. Indépendamment de cela, la gouvernance de l'entreprise est un sujet interdisciplinaire qui a retenu l'attention d'historiens, d'économistes et de juristes bien avant le scandale d'Enron.

Comme l'a fait remarquer Robert E. Wright, aux XVIII^e et XIX^e siècles, les Américains et les Britanniques voyaient d'un mauvais oeil toute forme de règlement du gouvernement de l'entreprise. En 1889, par exemple, un investisseur intéressé par les chemins de fer du nom de John Locke arguait que si « une réglementation de la part des pouvoirs publics semblait la bienvenue » il était cependant inopportun de permettre « à une faible majorité de politiciens inexperts et peu consciencieux » d'exercer un pouvoir sur des entreprises privées. Inversement, au XIX^e siècle, les gourous de l'investissement plaidaient régulièrement en faveur d'une bonne gestion de l'entreprise. Par exemple, Robert Ward, dans son livre intitulé *Notes sur les sociétés par actions*, a décrit, en 1865, les caractéristiques d'un bon investissement. Selon lui, la société émettrice devait disposer « d'un bon projet et le présenter au public à un moment opportun,.... avoir suffisamment de capitaux....et être gérée correctement ». Ward invitait instamment les investisseurs à ne pas faire trop se fier à la taille d'une entreprise ou à ses succès antérieurs.

Nombreux sont ceux qui estiment que les problèmes systémiques de sociétés telles que Enron, Worldcom et Tyco International sont causés, dans ces entreprises, par un déséquilibre du pouvoir au profit de la haute direction. Cet état de choses remonte aux années 60 et 70, époque où les économistes classiques, sous la conduite du prix Nobel Milton Friedman, estimaient que le but d'une entreprise est de faire un maximum de bénéfices – pratiquement par tous les moyens – pour autant que son action s'inscrive toujours dans le cadre du respect de la loi. Après les scandales,

réels ou supposés, il n'est guère surprenant que se soit substitué aux idées de Friedman un réseau complexe de lois, de règlements et d'initiatives (y compris des codes non contraignants) qui régissent la manière de gouverner les entreprises aujourd'hui.

Les codes non contraignants remontent habituellement au code Cadbury, en 1992, appellation officielle donnée au premier code de bonnes pratiques, qui allait servir de modèle au gouvernement d'entreprise en Europe, dans les pays du Commonwealth et ailleurs.

Le code Cadbury était, dans les années 90, une réaction à différents scandales et faillites d'entreprises britanniques cotées en Bourse. Il avait pour objet de prévenir d'autres scandales du même genre et de redonner confiance au public et aux investisseurs en incitant les entreprises à améliorer leurs méthodes de gouvernance. Les codes qui lui ont fait suite dans le monde entier ont visé des objectifs analogues.

L'objet déclaré du comité Cadbury était d'aider à relever les normes de la gouvernance d'entreprise et à rehausser la confiance inspirée par les états financiers et leur vérification en établissant clairement les responsabilités respectives des différents acteurs et ce qui est attendu d'eux.

Le code Cadbury de bonnes pratiques comporte 19 recommandations sous forme de directives visant le conseil d'administration, les administrateurs non exécutifs, les directeurs exécutifs ainsi que la présentation des comptes rendus et les méthodes de contrôle. Les recommandations en soi ne sont pas contraignantes, les sociétés cotées au Stock Exchange de Londres étaient tenues d'indiquer clairement dans leur comptabilité s'ils avaient suivi ou non ledit code. Dans la négative, il était demandé aux sociétés d'expliquer les raisons de leur décision. Ce principe obligatoire connu sous le nom de « respecter ou expliquer » a rendu les méthodes de gouvernement des entreprises beaucoup plus transparentes et forcé les compagnies à une réflexion attentive, car tout écart par rapport aux directives du code devait être justifié au grand jour.

Les codes de gouvernance de l'entreprise se sont multipliés durant les trente années qui ont suivi la publication du code Cadbury au Royaume-Uni. Ces cinq dernières années, de nouveaux codes ont vu le jour dans chaque pays du G7, à l'exception du Japon, et, aujourd'hui, plus de 50 pays disposent d'un tel code. Leur portée et leur niveau de détail varient mais ils abordent pour la plupart cinq questions fondamentales :

- un traitement équitable de tous les actionnaires
- la détermination de responsabilités claires du conseil et du management
- la transparence
- les responsabilités s'agissant des intérêts des actionnaires minoritaires et autres parties prenantes
- le respect de la lettre et de l'esprit des lois.

De nos jours, les *principes de gouvernement d'entreprise* de l'OCDE constituent sans doute la référence internationale en matière de pratiques exemplaires et ils délimitent un cadre concerté par les gouvernements des 30 pays membres de l'organisation. Les principes OCDE sont conçus pour aider les gouvernements et les instances de réglementation des pays de l'OCDE, entre autres, à élaborer et à faire appliquer des règles, règlements et codes de gouvernement d'entreprise de qualité. Parallèlement, ils donnent des indications aux Bourses, aux investisseurs, aux sociétés et à toute personne qui joue un rôle dans la conception d'une bonne gouvernance d'entreprise. Depuis leur publication, en 1999 (et leur actualisation de 2004), ces principes sont devenus la norme généralement acceptée dans ce domaine. La Banque mondiale les a faits siens pour ses activités et le *Financial Stability Forum* les a fait figurer au nombre de ses 12 normes clés pour la stabilité financière.

Les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE portent sur six grands domaines. Ils invitent les pouvoirs publics à mettre en place les fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace aux plans institutionnel et juridique (chapitre I). Il est ensuite traité des droits des actionnaires et des principales fonctions des détenteurs du capital (chapitre II). Après quoi, il est question du traitement équitable des actionnaires, y compris des actionnaires minoritaires et étrangers (chapitre III). Le rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise est reconnu (chapitre IV), et il est question ensuite de dispositifs de transparence et de diffusion de l'information (chapitre V). Enfin, les responsabilités, conseil d'administration, sa structure et ses procédures sont traitées dans la partie finale (chapitre VI).

En dépit d'un manque de mordant apparent, les codes améliorent sans conteste de la gouvernance de l'entreprise. Ils permettent de centrer l'attention et influencent souvent les débats politiques plus amples relatifs à la réglementation du monde des affaires. Tous les codes élaborés par de puissants investisseurs institutionnels ont eu des effets

directs sur le gouvernement de l'entreprise en précisant ce que les investisseurs attendaient des compagnies où ils placent de argent.

Cependant, même si les initiatives librement souscrites continueront vraisemblablement de jouer un grand rôle dans la gouvernance de l'entreprise, il est indéniable que ce sont les règlements juridiquement contraignants qui produisent souvent

les meilleurs effets. Il est impossible ici de présenter un tableau complet de tous les cadres réglementaires de chaque pays, en revanche est peut-être intéressant de s'attarder sur la loi américaine appelée Sarbanes-Oxley Act (SOX) qui est l'élément normatif dominant de nos jours.

Votée par le congrès américain et promulguée en juillet 2002, la loi **Sarbanes-Oxley Act (SOX)** constitue une réforme de grande envergure pour les sociétés par actions. La loi Sarbanes-Oxley établit des processus de gouvernance financière et industrielle cohérents en vue de garantir l'intégrité et la responsabilité des sociétés.

Elle a été conçue pour protéger les investisseurs en faisant progresser la précision et la fiabilité des résultats financiers que publient les entreprises. Il s'en est suivi des changements majeurs dans le gouvernement de l'entreprise, la présentation des résultats financiers et les méthodes d'audit. Dans le même temps, la SOX a créé de nouvelles fonctions de contrôle financier. Mise à part la fiabilité, une non application des meilleures pratiques dans chaque domaine de la gouvernance équivaldrait à ne pas respecter la loi.

Il est vrai que la SOX cible toutes les grandes sociétés par actions américaines, mais elle a également des effets pour les petites et moyennes entreprises, y compris pour celles non cotées en Bourse. Par exemple, les compagnies de petite taille sont visées par les dispositions de la loi relatives à la non divulgation de pièces, aux fraudes de nature criminelle et à l' *Employee*

Retirement Income Security Act (ERISA) (loi relative aux caisses de retraite des salariés). De plus, les prescriptions de la SOX intéressent toute entreprise privée qui cherche à se financer à l'aide de capital-risque, demande un prêt commercial, envisage d'être cotée en Bourse, prévoit d'acquérir une société par actions ou entretient des rapports d'affaires avec celle-ci.

Même si cela n'est pas prescrit par la loi, les compagnies de petite taille peuvent profiter sensiblement de la mise en application des pratiques exemplaires de la SOX. Se conformer au modèle de pratiques exemplaires que préconise *Amadeus International* évoqué ci-après permet de se retrouver dans le labyrinthe des solutions possibles. L'exemple donné ci-dessous traite de la SOX et des États-Unis, mais les concepts peuvent être modifiés et appliqués aux grandes entreprises du monde entier eu égard à leur propre environnement réglementaire.

C'est avec étonnement que l'on pense aujourd'hui aux années 20, époque où les dirigeants d'entreprise s'interrogeaient sur la nécessité de réglementer la publication des rapports et des états financiers annuels. Aujourd'hui, chacun convient, d'une façon générale, que les prescriptions juridiques, dures ou souples, visant les activités de l'entreprise et leur gouvernement ne seront jamais appelées à disparaître.

Aucune des normes de gouvernance examinée dans la présente section ne s'applique directement à une organisation d'employeur. En revanche, elles créent de nouvelles attentes s'agissant de la gouvernance du secteur privé, qui constituent autant de points de départ utiles pour quiconque souhaite approfondir des recherches dans ce domaine. Si vous souhaitez en savoir davantage sur ce qui précède ou si vous voulez lire d'autres auteurs, les références énoncées ci-dessous vous guideront.

LES SIX ÉTAPES MENANT AU RESPECT DES PRESCRIPTIONS DE LA « SOX », SELON AMADEUS INTERNATIONAL

- 1. Considérez le respect de la « SOX » comme une initiative stratégique**, et non seulement comme un projet isolé. Les prescriptions de la « SOX » font intervenir diverses unités organiques de l'entreprise et appellent une approche d'ensemble pour assurer la conformité de l'entreprise par rapport aux prescriptions de cette loi. La pratique exemplaire actuelle consiste à voir dans la « SOX » un projet intégré.
- 2. Familiarisez-vous avec les prescriptions « SOX »**. En premier lieu, apprenez à connaître les prescriptions sans tenir compte de la publicité tapageuse qui a entouré cette loi. Il importe de bien comprendre ce que propose chacune des sections pour les appliquer à votre organisation. Selon les pratiques exemplaires, il convient de tirer le meilleur parti des connaissances des spécialistes du respect de ces normes, à l'intérieur et à l'extérieur de votre organisation, pour que vos connaissances progressent le plus rapidement possible.
- 3. Élaborez une feuille de route permettant de respecter la « SOX »**. Avant d'utiliser toute nouvelle technologie, il faut réaliser une évaluation des risques et déterminer où se situe votre organisation par rapport aux prescriptions de la « SOX ». Certains systèmes de contrôle peuvent déjà être en place dans le cadre des technologies, procédés et procédures existants. L'élaboration d'une feuille de route menant au respect de la « SOX » est une pratique exemplaire.
- 4. Mettez en place un système électronique de gestion des pièces comptables**. Une gestion électronique des pièces comptables est essentielle pour garantir le respect de la « SOX ». La pratique exemplaire recommandée consiste à mettre en place une gestion effective ainsi qu'un programme d'enregistrement qui garantisse l'authenticité et l'intégrité de toutes les pièces comptables de l'entreprise.
- 5. Déterminez si les systèmes technologiques existants peuvent appuyer les prescriptions et les processus de la « SOX »**. Le plus clair de la technologie nécessaire au respect de la « SOX » existe déjà dans votre organisation. Toutefois, certaines technologies, comme la gestion électronique des pièces comptables et le contrôle des processus assurant la conformité par rapport aux prescriptions, sont susceptibles d'accélérer la mise à niveau de votre entreprise. Une pratique exemplaire consiste à évaluer la technologie en place et à commencer à combler ces lacunes eu égard aux objectifs de votre entreprise.
- 6. Instaurez des programmes de formation de qualité**. La pratique exemplaire recommandée consiste à s'assurer que tous les membres du personnel concernés sont au courant du processus SOX et de ses conséquences au plan des prescriptions et de la technologie comptables grâce à des formations et à une gestion des compétences du personnel.

Septième section

Divers ouvrages et liens relatifs à la gouvernance et aux organisations d'employeurs

Livres et articles traitant de la gouvernance de l'entreprise

Bhide, A., (1994) "Deficient Governance", *Harvard Business Review*, November-December 1994, pp.129-139

Blair, M.M, (1995) "Rethinking Assumptions Behind Corporate Governance", *Challenge*, Volume 38, pp 12

Brancato, C.K., and Plath, C.A., (2003), *Corporate governance best practises: a blueprint for the post-Enron era*. New York, Conference Board Inc.

Cadbury, A., (2002), *Corporate governance and chairmanship: a personal view*, Oxford University Press

Coombes, P., and Wong, S.C.Y. (2004), "Why codes of governance work", *McKinsey Quarterly*, Issue 2

Davies, A. (1999). *A strategic approach to corporate governance*. London: Gower Publishing Limited.

Economist Intelligence Unit (2005) *The importance of corporate responsibility* – http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiuOracle_CorporateResponsibility_WP.pdf

Gugler, K., (ed.), (2001). *Corporate Governance and Economic Performance*. Oxford: Oxford University Press,

Hertner, P., (1998), "Corporate Governance and Multinational Enterprise in Historical Perspective", in: *Comparative Corporate Governance – The State of the Art and Emerging Research* 41 (Klaus J. Hopt et al. eds., Oxford University Press)

Kearns, K.P., (1996), *Managing for accountability : preserving the public trust in public and nonprofit organizations*. San Francisco, CA : Jossey-Bass Inc.

Kim, H.J., (2001), "Taking International Soft Law Seriously: Its Implications for Global Convergence in Corporate Governance", *Journal of Korean Law*

Lagace, M, (2004) "Enron's Lessons for Managers", *Harvard Business School Working Knowledge*

Monks, R. A. & Minow, N., (2001) *Corporate Governance* (2nd ed.), Blackwell Business

Organization for Economic Co-operation and Development. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD.

Organization for Economic Co-operation and Development. (2004), "The OECD Principles of Corporate Governance explained", *OECD Observer*, August, pp.1-8

Pavlicevic, B., (1998) *Good Governance: Challenge to Non-Profit Boards*. Johannesburg: The Liberty Life Foundation.

Radin, T.J, (2004). "The effectiveness of global codes of conduct: role models that make sense", *Business and Society Review*, 109 (4), pp 415-447.

Spear, R., (2004), "Governance in Democratic Member-Based Organizations", *Annals of Public and Cooperative Economics* 7

The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance; Gee and Co. Ltd., (1992) *The financial aspects of corporate governance* (Cadbury code)

Tipgos, M.A., and Keefe, T.J. (2004), "A Comprehensive Structure of Corporate Governance in Post-Enron Corporate America", *CPA Journal*

World Business Council for Sustainable Development. (2004). *Issue Management Tool: Strategic challenges for business in the use of codes, standards and frameworks*, WBCSD

World Bank & OECD, (1999) *Corporate Governance: A Framework for Implementation*
Overview available at <http://www.worldbank.org/privatesector/cg/docs/overview.pdf>

Wright, R.E. (Ed) (2004) *History of Corporate Governance: The Importance of Stakeholder Activism*, Pickering & Chatto Publishers, London.

Livres et guides sur la gouvernance d'organisations d'employeurs (ou d'organisations analogues)

Boleat, M.	<i>Good Practice in Trade Association Governance</i> (London, Plaza)
De Silva	<i>Employers' organizations in Asia in the 21st century</i> (Geneva: ILO Bureau for Employers' Activities, 1996)
De Silva	<i>Managing an employers' organization and its changing role</i> (Geneva: ILO Bureau for Employers' Activities, 1992)
Gonzalez Marroquin	<i>Guide to management of entrepreneurial organizations</i> (San Jose, Costa Rica: ILO Bureau for Employers' Activities, 1997)
Parker	<i>Designing and developing more effective organizations</i> (Geneva: ILO Bureau for Employers' Activities, 2001)
Standaert, J.M.	<i>Governance of Employers' Organizations – practical guidelines</i> (Budapest: ILO Bureau for Employers' Activities, 2004)
Strohmeyer, Pilgrim, Luetticken, Meier, Waesch and Arias	<i>Building the capacity of business membership organizations</i> (Washington: World Bank Small and Medium Enterprise Department) n.d.

Organisations et sites Internet utiles

Le Bureau des activités pour les employeurs du Bureau international du Travail) (ACTEMP)

www.ilo.org/actemp

ACTEMP (le Bureau des activités pour les employeurs du BIT) maintient des contacts étroits avec les organisations d'employeurs dans tous les États membres de l'Organisation. Le Bureau opère à partir du siège du BIT à Genève et par le biais d'un réseau de spécialistes des organisations d'employeurs intégrés dans différentes équipes techniques, disséminées dans le monde. ACTEMP a pour tâche de veiller à ce que les ressources de l'OIT soient accessibles aux organisations d'employeurs et de tenir l'OIT constamment informée de leurs vues, préoccupations et priorités. ACTEMP favorise une coopération internationale entre les organisations d'employeurs et dirige un programme d'activités dans le monde entier.

Il est possible d'entrer en contact avec ACTEMP par l'intermédiaire des organisations d'employeurs nationales – les employeurs accèdent ainsi aux meilleures informations disponibles relativement au développement des ressources humaines, aux relations professionnelles et à nombre d'autres sujets liés à l'emploi et au marché du travail.

Le Bureau dirige aussi un programme de coopération technique qui aide les organisations d'employeurs de pays en développement et de pays dont l'économie est en transition vers une économie de marché. Ces activités s'effectuent principalement dans le cadre de projets financés par des fonds d'aide au développement provenant de pays donateurs.

Le site Internet d'ACTEMP comporte des liens avec les sites d'organisations d'employeurs nationales de chaque pays membre de l'OIT.

L'Organisation internationale des employeurs (OIE)

www.ioe-emp.org

Depuis sa création en 1920, l'Organisation internationale des employeurs (OIE) est reconnue comme la seule organisation qui représente, au niveau international, les intérêts des entreprises dans les domaines de la politique du travail et de la politique sociale. Aujourd'hui, elle compte 139 organisations nationales d'employeurs de 134 pays.

L'OIE a pour mission de promouvoir et de défendre les intérêts des employeurs dans les instances internationales, notamment auprès de l'Organisation internationale du Travail (OIT). À cette fin, elle œuvre pour que les politiques du travail et les politiques sociales internationales favorisent la viabilité des entreprises et soient porteuses d'un environnement propice à leur développement et à la création d'emplois. Elle fait en même temps office de secrétariat du Groupe des employeurs lors de la Conférence internationale du Travail de l'OIT, du Conseil d'administration du BIT et de toutes les autres réunions concernant l'Organisation.

Pour faire entendre la voix des entreprises, aux niveaux national et international, l'OIE est activement engagée dans la création et le renforcement des capacités des organisations d'employeurs, notamment dans les pays en développement et dans les pays en transition vers une économie de marché.

Center for International Private Enterprise (CIPE) (Centre pour l'entreprise privée internationale)

www.cipe.org

Le *Center for International Private Enterprise* est une mine de renseignements concernant le développement des capacités des associations d'entreprises.

Whatcom Council of Nonprofits (WCN) (Conseil des organisations à but non lucratif du comté de Whatcom)

www.wcnwebsite.org/practices/board

Site consacré au renforcement des relations organisationnelles et au développement des capacités des organisations à but non lucratif.

International Corporate Governance Network (ICGN) (Réseau international de gestion d'entreprises)

www.icgn.org/index.php

European Corporate Governance Institute (ECGI) (Institut européen de gestion d'entreprises)

www.ecgi.org

L'ECGI est une association scientifique internationale à but non lucratif. Elle offre une tribune vouée à des débats et dialogues entre des chercheurs universitaires, des législateurs et des

praticiens qui se s'intéressent aux grands problèmes de la gestion d'entreprise et cherchent donc à promouvoir des pratiques exemplaires.

La Banque mondiale

www.worldbank.org/Themes/CorporateGovernance

Base de données sur la gouvernance et liens relatif à ce sujet.

Huitième section

Exemple de statuts d'une organisation d'employeurs

À plusieurs reprises, nous avons fait référence au rôle des statuts des organisations d'employeurs. Ces statuts établissent toutes les règles importantes et le règlement qui s'appliquent à la gestion de l'organisation. Il n'existe pas de statuts types et, en fait, la forme prescrite peut varier en fonction des lois nationales qui s'appliquent à l'organisation. Les pages suivantes proposent un exemple détaillé de statuts qui sera utile à ceux qui entreprennent de rédiger un projet depuis le début, à ceux qui révisent des statuts existants mais obsolètes, ou à ceux qui entreprennent un examen sur documents des dispositions statutaires en vigueur pour vérifier qu'elles couvrent les questions les plus importantes de manière efficace.

Il est à noter que les dispositions stipulées dans l'exemple de statuts proposé ne répondent pas exactement à toutes les questions évoquées dans ce guide. Une organisation d'employeurs doit adapter ses statuts aux conditions qui lui sont propres, ce qui signifie qu'il n'existe pas de modèle de texte statutaire qui puisse s'appliquer à toutes les organisations. L'exemple proposé ici n'est pas destiné à être reproduit, mais plutôt utilisé comme sujet d'étude.



PRATIQUES EXEMPLAIRES

STATUTS ET RÈGLEMENT DE L'ASSOCIATION D'EMPLOYEURS ET D'INDUSTRIELS XYZ

Le présent règlement s'appliquera à l'Association d'employeurs et d'industriels XYZ. Ce règlement, adopté le 1^{er} avril 1989, annule tous les règlements antérieurs de l'Association d'employeurs ABC.

1. DÉNOMINATION

Le nom de l'Association sera : « Association d'employeurs et d'industriels XYZ ». Elle se présentera aux adhérents sous le sigle XYZ, sans précision géographique, lorsqu'elle travaillera en coopération avec d'autres associations régionales.

2. SIÈGE SOCIAL

Le siège social de l'Association sera établi dans la localité..... ou dans tout autre lieu désigné par le Conseil.

3. OBJECTIFS

Les objectifs de XYZ sont :

- a) Constituer une organisation qui assiste toutes les entreprises dans le domaine des relations professionnelles et autres domaines connexes, apporter une assistance au secteur de la production, mettre en valeur les entreprises et favoriser le développement économique.
- b) Représenter et promouvoir les intérêts des employeurs pour toutes les questions liées à l'emploi et s'efforcer d'améliorer les relations entre employeurs et salariés.
- c) Assister, conseiller, représenter et fournir des services aux employeurs et coordonner leurs actions pour tout ce qui concerne les relations professionnelles
- d) Représenter et promouvoir les intérêts du secteur productif. Assister, conseiller, représenter et fournir des services à ce secteur pour tout ce qui concerne la production.
- e) Promouvoir, faire avancer et renforcer l'organisation des employeurs, des producteurs et des entreprises. Développer une approche commune des employeurs, des organisations d'employeurs, du secteur productif et des entreprises pour toutes les questions concernant les relations professionnelles, la production et les entreprises.

- f) Veiller à ce que les principaux intérêts nationaux des employeurs, du secteur productif et des entreprises soient défendus et représentés comme il se doit. Promouvoir et défendre les objectifs des organisations d'employeurs nationales, du secteur productif et des entreprises.
- g) Former l'opinion publique et favoriser une compréhension du point de vue des employeurs, des industriels et des entreprises.
- h) Offrir aux membres l'éventail le plus large possible de services concernant les relations professionnelles, le bon fonctionnement de l'entreprise et d'autres sujets connexes.
- i) Fournir aux adhérents des services de qualité adaptés aux buts visés.
- j) Améliorer l'environnement économique et celui de l'emploi où opèrent les membres afin de stimuler la croissance et le bien-être général.
- k) Accomplir tout ce qui pourrait permettre de réaliser les objectifs qui ont porté la création de l'Association.
- l) Entreprendre toute autre action jugée appropriée par le Conseil de l'Association.

4. DÉFINITIONS

- 4.1 Dans le présent règlement, les expressions ci-après revêtiront les significations suivantes, sauf si le contexte ne le permet pas :

- « **Adhérent d'une branche locale** » désigne un membre adhérent qui a son activité dans la zone géographique couverte par cette branche locale.
- « **Anciens statuts** » désigne les statuts de l'Association d'employeurs ABC.
- « **Association d'employeurs ABC** » désigne l'Association constituée en vertu de la loi de 1927 régissant les sociétés à responsabilité limitée et connue sous le nom d'Association d'employeurs ABC.
- « **Association d'industriels ABC** » désigne l'Association constituée en vertu de la loi de 1927 régissant les sociétés à responsabilité limitée et connue sous le nom d'Association d'industriels ABC.
- « **Branche locale** » désigne une branche locale de l'Association établie conformément à l'article 6.1.
- « **Comité de branche locale** » désigne le comité élu conformément à l'article 6.3 pour suivre le fonctionnement d'une branche locale.
- « **Comité directeur** » désigne le comité directeur de l'Association constitué conformément à l'article 9.
- « **Conseil** » désigne le conseil d'administration constitué conformément à l'article 8.
- « **Directeur général** » désigne le Directeur général de l'Association nommé conformément à l'article 13.1.
- « **Groupe adhérent** » désigne un membre de l'Association qui remplit les critères fixés par l'article 5.5.
- « **Groupe consultatif** » désigne tout groupe consultatif formé en fonction du présent règlement afin de représenter un intérêt sectoriel au sein de l'Association.
- « **Industriel** » et « **industrie de production** » désigne tout employeur engagé dans une production commerciale et fabriquant des biens et produits à partir de matières premières en utilisant des machines ou des procédés industriels.
- « **L'Association** » désigne l'Association d'employeurs et d'industriels XYZ.
- « **Membre** » désigne un membre adhérent, un membre de groupe ou un membre à vie.
- « **Membre adhérent** » désigne un membre de l'Association qui remplit les critères fixés par l'article 5.1.
- « **Membre à vie** » désigne un membre de l'Association qui remplit les critères fixés par l'article 5.4, ainsi que les membres à vie de l'Association d'employeurs ABC et de l'Association d'industriels ABC à la date de la première réunion générale annuelle de l'Association d'employeurs et d'industriels XYZ.
- « **Membre du Comité directeur** » désigne un membre du Comité directeur constitué conformément à l'article 9.
- « **Membre du Conseil** » désigne un membre du Conseil choisi conformément à l'article 8.1.
- « **Organisation nationale représentative** » désigne la/les organisation(s) établie(s) pour représenter de façon collective les intérêts nationaux des employeurs et/ou des industriels.
- « **Président** » désigne le Président de l'Association élu en conformité avec l'article 8.3.

- « **Président sortant** » désigne le président en poste avant le titulaire actuel conformément à l'article 8.3 (b).
- « **Registre des membres** » désigne le registre des membres de l'Association qui doit être tenu en conformité avec l'article 14.3.
- « **Représentant d'un membre** » désigne un directeur, ou un salarié d'un membre adhérent.
- « **Réunion générale** » désigne à la fois une réunion générale annuelle et une réunion générale extraordinaire.
- « **Réunion générale annuelle** » désigne la réunion générale annuelle de l'Association tenue conformément à l'article 7.1.
- « **Réunion générale extraordinaire** » désigne une réunion générale de l'Association tenue en conformité avec l'article 7.2.
- « **Vice-président** » désigne le Vice-président de l'Association nommé en conformité avec l'article 8.1.

5. ADHÉSION

5.1 Adhésion générale

- a) L'adhésion générale est ouverte à toute organisation, que ce soit une organisation d'employeurs, de patrons ou d'industriels.
- b) Un candidat sera admis en tant que membre adhérent s'il :
 - i) a rempli une demande d'adhésion à l'Association et fourni les informations demandées par le Conseil ;
 - ii) accepte de se conformer aux règles de l'Association ;
 - iii) accepte de verser sa cotisation annuelle ainsi que tout droit d'admission, déterminés par l'article 5.6, ainsi que les autres frais au titre de la fourniture de services ou de produits.
- c) Chaque membre adhérent sera tenu de verser ses cotisations ordinaires ou extraordinaires et toute autre redevance conformément aux critères établis à l'article 5.6.
- d) Chaque année, à une date fixée par le Conseil, chaque membre adhérent devra fournir à l'Association les informations nécessaires pour déterminer le montant de sa cotisation.
- e) Lorsqu'un membre adhérent ne fournit pas les informations nécessaires au calcul de sa cotisation, elle sera estimée sur la base des informations fournies l'année précédente.
- f) À dater de l'adoption des présents statuts, tous les membres de l'Association d'industriels ABC seront considérés membres adhérents de plein droit et ils pourront participer à toutes les activités de l'Association, y compris à la première réunion générale annuelle tenue en conformité avec l'article 7.1, au même titre que s'ils avaient été admis à adhérer à l'Association conformément à l'article 5.1.

5.2 Démissions

- a) Tout membre désirant se retirer de l'Association devra signifier au Directeur général sa démission écrite et signée de sa main ou par un agent dûment autorisé.
- b) Aucune démission ne prendra effet tant que le membre n'aura pas acquitté l'intégralité de ses cotisations annuelles, droits, cotisations extraordinaires ou toute autre redevance.
- c) Tout membre n'ayant pas acquitté ses cotisations ou ses redevances dans les 12 mois suivant leur date d'échéance sera considéré insolvable, et son adhésion pourra être annulée par décision du Conseil.
- d) Les membres démissionnaires ou en défaut de paiement ne pourront ni prétendre avoir un quelconque droit sur les fonds de l'Association ni présenter aucune réclamation.

5.3 Limite des responsabilités

Les membres adhérents, les membres à vie et les membres de groupe ne sont pas des associés à part entière et ne répondent donc nullement les uns pour les autres, collégialement ou individuellement, quelles que soient les dispositions contenues d'une quelconque règle ou d'un quelconque règlement.

5.4 Adhésion à vie

- a) L'adhésion à vie peut être accordée à toute personne en reconnaissance de services ou contributions exceptionnels à l'Association.
- b) Les membres à vie devront être recommandés par le Conseil et élus lors d'une réunion générale de l'Association.
- c) Une telle qualité sera conférée à la suite d'un vote ne réunissant pas moins des trois quarts des membres présents à une réunion générale de l'Association.
- d) Il ne pourra pas y avoir plus de deux attributions d'adhésion à vie dans l'année.
- e) Les membres à vie pourront bénéficier de tous les privilèges de l'Association (dont le droit de participer à l'élection des dirigeants lors de toute réunion prévue à cet effet), et ils seront exonérés de cotisation.

5.5 **Adhésion de groupe**

- a) Une adhésion de groupe peut être octroyée à des associations professionnelles ou à d'autres groupes d'employeurs ou d'industriels, lorsque le Conseil juge semblable disposition comme mutuellement bénéfique pour l'Association et pour le groupe.
- b) L'adhésion de groupe ouvre droit à des conseils et des informations utiles à ses membres.
- c) Les conditions, les cotisations et les droits à acquitter au titre de chaque adhésion de groupe devront être fixés annuellement par le Conseil eu égard au type d'organisation, à la composition des adhérents et à la nature des services à fournir.
- d) L'adhésion de groupe n'ouvre le droit pour chacun de ses membres qu'aux seuls services prévus dans l'accord conclu entre le groupe et l'Association.

5.6 **Cotisations, redevances et autres frais**

- a) Le Conseil adopte une résolution déterminant le montant des droits d'admission et des cotisations annuelles dont devra s'acquitter chaque membre adhérent ou membre de groupe. Toutes les cotisations annuelles seront dues et payables le premier jour de l'exercice financier ou à toute autre date fixée par le Conseil.
- b) L'Association peut, à n'importe quel moment, adresser un appel de cotisation extraordinaire à ses membres pour faire face à d'éventuels besoins financiers de l'Association. La résolution approuvant cet appel devra être approuvée par un vote à la majorité des trois quarts des membres présents lors d'une réunion générale extraordinaire. Le montant total de la cotisation extraordinaire dont chaque membre devra s'acquitter n'excédera pas, par exercice financier, le montant de la cotisation annuelle pour l'année en question.
- c) Lorsqu'un membre a des branches ou des filiales qui font appel aux services d'un autre membre de l'organisation nationale représentative, le Conseil peut autoriser ces services et exiger du membre une rémunération ou des droits qu'il percevra au nom d'autres d'organisations nationales membres représentatives.
- d) Le Conseil peut déléguer au Directeur exécutif le pouvoir de déterminer le montant des cotisations, des droits ou des charges correspondant aux services et aux produits non couverts par la cotisation annuelle.

5.7 **Arriérés de cotisations, de redevances ou d'autres charges**

- a) En cas de non-paiement de cotisations, redevances ou autres charges dans les trois mois suivant leur échéance, l'Association se réserve le droit de suspendre tant la prestation de tout service au membre concerné que son droit de vote en réunion générale. Une telle suspension n'exonère pas ce membre de ses obligations au titre des cotisations, ordinaires ou extraordinaires, et autres charges. Si les sommes dues à l'Association sont acquittées avant la fin de l'exercice financier, la suspension sera levée et les services reprendront dès la date du paiement.
- b) Trois mois après la date d'échéance de tout montant dû à l'Association, le Conseil peut autoriser une action légale visant leur recouvrement.

6. **LES BRANCHES LOCALES**

- 6.1 Le Conseil peut implanter une branche locale dans n'importe quelle ville ou zone géographique de son choix s'il considère que les membres adhérents ont suffisamment d'intérêts en commun pour assurer un fonctionnement satisfaisant de ladite branche.
- 6.2 Le Conseil dotera la branche locale d'un règlement définissant son rôle, son fonctionnement et sa zone géographique d'activité.
- 6.3 La branche locale désignera en conformité avec ces dispositions réglementaires un comité formé par certains de ses membres.
- 6.4 Chaque branche locale aura le droit d'élire un représentant au Conseil.
- 6.5 Le Conseil se réserve le droit de mettre un terme aux activités d'une branche locale s'il estime que :
 - a) La qualité des activités de ladite branche a diminué;
 - b) la branche s'est livrée à des activités qui portent préjudice à l'Association ;
 - c) cette décision est conforme à l'intérêt de l'Association.

Tous les membres d'une branche locale recevront un préavis 28 jours avant sa dissolution.

7. **LES GRANDES RÉUNIONS**

7.1 **La réunion générale annuelle**

- a) Sous réserve des dispositions de l'article 7.1 (d), la réunion générale annuelle devra être convoquée dans les six mois qui suivent la clôture de chaque exercice financier. Le lieu et la date de la réunion générale annuelle seront fixés par le Conseil.

- b) L'ordre du jour de la réunion générale annuelle, hormis celui de la première réunion générale annuelle tenue conformément à l'article 7.1 (d), portera sur l'examen du rapport annuel et des états financiers, l'élection du prochain Conseil, la nomination d'un auditeur pour l'exercice suivant et toutes autres questions précisées dans la convocation de la réunion générale annuelle faite par le Conseil.
- c) La réunion générale annuelle élira au maximum 19 membres du Conseil.
- d) La première réunion générale annuelle statutaire aura lieu à une date que choisira l'Association d'employeurs ABC lors de sa réunion générale annuelle convoquée en vertu de l'article 18 des anciens statuts en vue de les annuler et d'adopter les présents statuts.
- e) La première réunion générale annuelle tenue conformément à l'article 7.1 (d) élira dans le respect du règlement le Conseil entrant mandaté jusqu'à la prochaine réunion générale annuelle.
- f) Le préavis concernant la première réunion générale annuelle sera suffisant à condition de respecter les prescriptions établies par les Statuts de l'Association d'employeurs ABC, et pour autant que les membres de l'Association d'industriels ABC ayant qualité de membres ordinaires de l'Association en vertu de l'article 5.1 (f) ne soient pas visés par des dispositions en matière de préavis.

7.2 La réunion générale extraordinaire

- a) Toute réunion générale autre que la Réunion générale annuelle sera appelée réunion générale extraordinaire.
- b) Le Directeur exécutif, ou, à défaut, le Président, pourra convoquer une réunion générale extraordinaire dans les cas suivants :
 - i) lorsque le Conseil estime nécessaire d'examiner un quelconque sujet intéressant l'Association ;
 - ii) sur la demande écrite d'au moins cent (100) membres ordinaires de l'Association.
- c) Au cas où le Directeur exécutif ou le Président ne convoque pas la réunion demandée dans les 28 jours suivant la réception de la demande, cent (100) membres ordinaires pourront convoquer ladite réunion et les coûts afférents seront à la charge de l'Association.

7.3 Convocations

- a) À l'exception des réunions générales extraordinaires demandées et convoquées en vertu de l'article 7.2 (c), toute réunion générale

extraordinaire ou toute réunion générale annuelle devra être convoquée par écrit moyennant un préavis de 14 jours au moins spécifiant l'heure, le lieu et l'objet de la réunion.

- b) Toute convocation destinée aux membres sera considérée comme dûment distribuée si elle a été expédiée par courrier postal affranchi par courrier électronique à l'adresse leur correspondant telle qu'enregistrée dans la base de données des membres de l'Association.

7.4 Quorum

La présence de trente (30) membres à une réunion générale de l'Association suffit à constituer un quorum.

7.5 Droits de vote

- a) Tout membre ordinaire ou tout membre à vie présent à une quelconque réunion générale aura le droit de voter.
- b) En cas de vote à main levée, tout membre ordinaire ou tout membre à vie représenté aura droit respectivement à une voix.
- c) En cas de vote par voie de scrutin :
 - i) chaque membre ordinaire aura droit à une voix ;
 - ii) chaque membre à vie aura droit à une voix.
- d) À toutes les réunions générales, le vote se fera à main levée de la majorité des membres présents, à moins qu'une majorité des membres présents ne demande un vote par scrutin secret.
- e) Aucun vote par procuration ne sera autorisé.
- f) Tout membre ordinaire ayant à la date de la réunion générale un arriéré de paiement de sa cotisation annuelle de trois mois ou plus perdra son droit de vote ou de participation à la réunion générale.
- g) Seul un représentant par membre ordinaire pourra voter lors d'une réunion générale.

8. CONSEIL¹

8.1 Composition du Conseil :

- a) Le Conseil ne comprendra ni moins de dix (10) ni plus de dix-neuf (19) membres ordinaires ou membres à vie de l'Association, plus des représentants des branches locales élus en vertu de l'article 6.4.
- b) Le Conseil élira un Président et deux (2) Vice-présidents.

¹ Les fonctions du Conseil peuvent être remplies par le Comité directeur, comme l'expose la section 3.

- c) Le Président sortant sera membre d'office du Conseil.
- d) Le Directeur général aura le droit de participer aux réunions du Conseil.
- e) Le Conseil sera autorisé à coopter certains de ses membres s'il l'estime approprié.

8.2 Élections

- a) Tout candidat aux élections du Conseil sera le représentant soit d'un membre ordinaire soit d'un membre à vie proposé par écrit par au moins deux (2) membres ordinaires. Aucun représentant d'un membre ordinaire ne pourra se présenter aux élections tant que ce membre ordinaire n'aura pas acquitté toutes les cotisations et redevances dues à l'Association.
- b) Les candidatures aux élections du Conseil seront déposées auprès du Directeur exécutif au plus tard sept (7) jours avant la date de la réunion générale annuelle.
- c) Les candidatures au Conseil devront se faire sur un formulaire approprié où seront reportés le nom complet du candidat, celui du membre ordinaire que représente le candidat, le secteur industriel où travaille le candidat engagé et son rang au sein de l'organisation ou de l'entreprise.
- d) Les membres du Conseil seront élus par vote à main levée, sauf si une majorité des membres présents à la réunion réclame un vote par scrutin secret.
- e) Le mandat de chaque membre du conseil sera d'un an à compter de la date de la réunion générale annuelle au cours de laquelle il aura été élu.
- f) Tout membre du Conseil sera considéré comme démissionnaire le jour de la réunion générale annuelle suivante. Tout membre du Conseil sortant devra pouvoir se représenter et reprendre, en cas de réélection, ses fonctions pour une même durée.

8.3 Le Président

- a) Les membres du Conseil éliront un Président sera élu pour une durée d'un an ; il sera rééligible.
- b) Au terme de son mandat, le Président occupera pendant un an le poste de Président sortant à condition que le membre ordinaire qu'il représente soit encore membre ordinaire de l'Association.
- c) Le Président :
 - i) présidera toute les réunions générales, les réunions du Conseil et d'autres réunions tenues par l'Association auxquelles il assistera ;

- ii) signera les comptes-rendus des réunions ;
- iii) dirigera les réunions ;
- iv) disposera d'une voix prépondérante en cas d'égalité des votes.

- d) En cas d'absence du Président, ses fonctions pourront revenir au Vice-président qui les exercera pleinement. En cas d'absence du Président et des deux Vice-présidents, un président par intérim sera choisi pour le remplacer parmi les membres présents du Conseil. Dans l'exercice de cette fonction, il sera investi de tous les pouvoirs du Président.

8.4 Vacance de poste :

- a) La démission, le décès ou la vacance pour tout autre motif d'un siège de membre du Conseil en cours de mandat sera considérée comme une vacance accidentelle. Sauf avis contraire, la démission d'un membre du Conseil prendra effet 30 jours après la date d'envoi d'une lettre notifiant cette décision.
- b) Tout membre du Conseil sera considéré comme démissionnaire sans autre forme de préavis lorsqu'il :
 - c) cessera d'être le représentant du membre ordinaire qu'il représente ; ou
 - d) deviendra le représentant d'un membre ordinaire qui a démissionné, a été suspendu en vertu de l'article 16.3, ou a été expulsé de l'Association ; ou
- e) n'aura pas assisté à trois réunions consécutives du Conseil sans autorisation spéciale, ou lorsque la raison de son absence ne sera pas jugée valable par le Conseil.
- f) Le Conseil peut, eu égard à la répartition géographique des membres et la représentation complète ou partielle de toute profession ou occupation au sein de l'Association, désigner un représentant d'un membre ordinaire combler cette vacance pour le reste de la durée du mandat.

8.5 Quorum

Pour chaque réunion du Conseil, le quorum sera atteint lorsque que plus de 50 % des membres actifs seront présents.

8.6 Pouvoirs du Conseil

Le Conseil aura le pouvoir de diriger et contrôler l'Association et d'exercer les fonctions que lui confère le présent règlement, dont celles de :

- a) déterminer les grandes politiques de l'Association ;
- b) créer ou dissoudre des branches locales en vertu de l'article 6 ;

- c) contrôler les fonds de l'Association aux fins de la réalisation des objectifs fixés à l'article 3 ;
- d) placer de l'argent dans des biens immobiliers ou mobiliers, emprunter de l'argent grâce à des prêts hypothécaires, des obligations ou toute autre garantie sur les biens de l'Association ;
- e) recevoir, examiner, accepter ou refuser les demandes d'adhésion ordinaire conformément à l'article 5.1(b), ou les demandes d'adhésion de groupe conformément à l'article 5.5 ;
- f) sanctionner les membres en vertu de l'article 16 ;
- g) constituer des filiales à responsabilité limitée, des partenariats ou des coentreprises de propriété pleine ou partielle de l'Association, pour mener à bien les activités qui selon le Conseil doivent être gérées par des organismes distincts ;
- h) proposer, à sa discrétion, des accords de services à des particuliers ou à des groupes d'employeurs, à des industriels ou à des entreprises, y compris à des entreprises installées à l'étranger.
- i) constituer ou dissoudre une commission spéciale, déléguer ou retirer la délégation d'une quelconque de ses fonctions à une commission spéciale, conformément à l'article 12.
- j) adhérer à une organisation nationale représentative ou s'en séparer en vertu de l'article 15, par suite d'un vote du Conseil à la majorité des trois quarts.
- k) nommer des membres de l'Association à un quelconque groupe consultatif conformément aux règles régissant l'adhésion audit groupe.

Le Conseil peut réaliser toute autre activité ou transaction qu'il jugera nécessaire ou opportune dans l'intérêt de l'association ou pour l'avancement de sa politique, à condition qu'en aucune circonstance les fonds ou les actifs de l'Association ne soient attribués à un ou plusieurs de ses membres.

9. LE COMITÉ DIRECTEUR

- a) Le Conseil nommera un Comité directeur qui sera formé par le Président, les Vice-présidents, le Directeur exécutif et quatre autres membres du Conseil.
- b) Le Conseil, selon ce qu'il estimera opportun, déléguera au Comité directeur ses pouvoirs en matière budgétaire, financière et administrative, dont la nomination du Directeur exécutif.
- c) Le Comité directeur s'il le juge opportun pourra coopter certains membres à titre individuel

- d) Quatre membres du Comité directeur (à l'exclusion du Directeur exécutif) formeront un quorum, sous réserve que le Président ou un Vice-président en fassent partie.

10. LES GROUPES CONSULTATIFS

- a) L'Association peut constituer, lors d'une quelconque réunion générale, et par un vote à la majorité des trois quarts des membres représentés, des groupes consultatifs. Dans pareil cas, l'Association définira :
 - i) les objectifs portant création de ce groupe, et
 - ii) la composition du Groupe consultatif.
- b) Tout Groupe consultatif constitué en vertu de cet article devra se conformer au règlement et aux objectifs de l'Association.
- c) Si l'Association vote la formation d'un groupe consultatif en vertu du présent article, le règlement sera considéré comme amendé en vertu de l'article 18 pour permettre la création dudit groupe consultatif. Cet amendement définira les objectifs et la composition du groupe.
- d) Tout groupe consultatif constitué en vertu du présent règlement (dont le groupe d'action des industriels formé en vertu de l'article 11) peut, par un vote à la majorité des trois quarts, décider de sa dissolution. L'Association sera tenue de respecter la décision du groupe consultatif, et le règlement de l'Association sera amendé en conséquence.
- e) Chaque groupe consultatif institué en vertu du présent règlement (dont le groupe d'action des industriels crée en vertu de l'article 11) devra, en collaboration avec le Conseil, élaborer une stratégie visant les groupes consultatifs qui définira le cadre politique dans lequel ils devront agir.

La stratégie visant les groupes consultatifs devra être cohérente avec la politique de l'Association déterminée par le Conseil en vertu de l'article 8.6 (a).

11. LE GROUPE D'ACTION DES INDUSTRIELS

- 11.1 Il existera au sein de l'Association un groupe d'action des industriels qui :
 - a) sera un groupe consultatif aux fins décrites dans le présent règlement, et
 - b) sera constitué en vue de représenter les intérêts des industriels membres de l'Association.
- 11.2 Le groupe d'action des industriels devra comprendre :
 - a) les membres du Conseil qui ont la qualité d'industriel ;

- b) tout autre industriel membre de l'Association proposé par les ci-avant membres du Conseil pour qu'il participe au groupe d'action des industriels, par suite d'une décision majoritaire du Conseil ; et
- c) le Président, les Vice-présidents et le Directeur exécutif de l'Association.

11.3 Le Président, les Vice-présidents et le Directeur exécutif de l'Association sont membres ex officio du groupe d'action des industriels.

11.4 Les objectifs du groupe d'action des industriels seront :

- a) de promouvoir, aider, stimuler, encourager, développer et protéger des industries productives locales et nationales ;
- b) d'élaborer une ligne politique et de lancer des activités appropriées pour toute question intéressant spécifiquement le secteur industriel ;
- c) de représenter le secteur industriel pour toute question intéressant spécifiquement le secteur industriel, de lui donner une identité propre et de s'en faire le porte-parole ;
- d) faire par ailleurs tout ce qui peut sembler nécessaire, souhaitable ou propice à la réalisation de tout ou partie des objectifs cités ci-dessus.

11.5 En poursuivant les objectifs visés à l'article 11.4, le groupe d'action des industriels devra veiller à respecter le règlement et les objectifs de l'Association.

11.6 Le groupe d'action des industriels peut, sous réserve du respect du présent règlement, adopter sa propre procédure.

12. LES COMMISSIONS SPÉCIALES

- a) Le Conseil peut instaurer ou dissoudre des commissions spéciales chargées de travaux de recherche ou d'activités en rapport avec une quelconque question liée aux objectifs ou aux affaires de l'Association.
- b) Le Conseil peut désigner des commissions spéciales pour traiter toute question relative aux objectifs de l'Association.
- c) Le Président, les Vice-présidents et le Directeur exécutif pourront siéger ex officio à ces commissions spéciales.
- d) Les commissions spéciales ne pourront pas engager des dépenses sans une approbation préalable du Conseil.

13. LE DIRECTEUR EXÉCUTIF

- a) Le Conseil nommera, sur recommandation du Comité directeur, un Directeur exécutif, déterminera son salaire et ses conditions d'emploi et les réexaminera périodiquement.
- b) Le Directeur exécutif assumera également les fonctions de Secrétaire et de Trésorier de l'Association, il rendra compte de tous les aspects de son action au Conseil.
- c) Le Directeur exécutif engagera le personnel nécessaire à la bonne conduite des affaires de l'Association.

14. LE MANAGEMENT

14.1 Les finances :

- a) L'exercice financier de l'association sera déterminé périodiquement par le Conseil.
- b) Tout montant reçu au titre des cotisations adhésions annuelles, droits ou autres charges sera placé aussitôt par le Directeur exécutif dans une banque choisie par le Conseil. Les comptes bancaires devront être ouverts au nom de l'« Association d'employeurs et d'industriels XYZ ». Ces sommes devront être, en toute circonstance, à la disposition du Conseil pour poursuivre les objectifs de l'Association ou faire face aux obligations contractuelles pour lesquelles elles ont été versées.
- c) Le Conseil autorisera le Directeur exécutif, ou toute autre personne, à établir et signer des chèques sur les comptes en question pour toute créance de l'Association dont le paiement a été autorisé, ils devront être signés ou endossés de telle manière que le Conseil puisse exercer un contrôle périodique.
- d) Le Directeur exécutif sera responsable de la tenue des états financiers et des pièces connexes de l'Association, sous le contrôle du Conseil.
- e) Une fois par an, les comptes de l'Association seront contrôlés par l'auditeur de l'Association, nommé chaque année lors de la réunion générale annuelle de l'Association. Tout membre actif de l'Ordre des experts-comptables qui ne siège pas au Conseil pourra être élu au poste d'auditeur En cas de vacance du ce poste en cours d'exercice financier pour cause de décès, de démission ou autre, le Conseil nommera un remplaçant pour la durée restante du mandat. Le Conseil conviendra de la rémunération de l'auditeur avec ce dernier.

14.2 **Sceau :**

- a) L'Association aura un sceau portant la mention : « Sceau de l'Association d'employeurs et d'industriels XYZ ».
- b) Le sceau de l'Association sera placé sous la garde du Directeur exécutif, il sera apposé en présence d'un membre au moins du Comité directeur et du Directeur exécutif, ou bien de deux membres du Comité directeur.
- c) Le sceau peut être modifié ou renouvelé par chaque réunion générale de l'Association par suite d'un vote majoritaire d'au moins par les trois quarts des membres présents.
- d) Le Directeur exécutif tiendra un registre de l'utilisation du sceau et rendra compte de son utilisation lors des sessions du Comité directeur.

14.3 **La base de données des membres :**

L'Association tiendra à jour une base de données des membres où figureront leurs noms et leurs dernières adresses postales ou électroniques connues.

15. **LES ORGANISATIONS NATIONALES REPRÉSENTATIVES**

- 15.1 L'Association sera membre à part entière de l'Organisation nationale représentative des employeurs sous réserve des dispositions de l'article 8.6 (j).
- 15.2 L'Association sera membre à part entière de l'Organisation nationale représentative des industriels sous réserve des dispositions de l'article 8.6 (j).

16. **LES POUVOIRS DISCIPLINAIRES**

- 16.1 Le Conseil sera habilité à sanctionner tout membre de l'Association.
- 16.2 Les pouvoirs disciplinaires pourront être exercés si un membre :
 - a) a enfreint une règle, un règlement ou une disposition réglementaire quelconque de l'Association ;
 - b) a discrédité l'Association ou porté atteinte à sa réputation ;
 - c) a adopté une attitude déplacée pour un membre de l'Association ;
 - d) se livre à une activité professionnelle qui peut entraîner un conflit d'intérêts avec les objectifs de l'Association.

16.3 **Les sanctions disciplinaires :**

Les sanctions ou mesures qui peuvent être imposées en vertu de l'article 16 sont :

- a) la réprimande ;
- b) l'ordre de suspension temporaire dans l'attente d'un examen des allégations ;
- c) la suspension ;
- d) l'exclusion.

16.4 **La procédure disciplinaire**

- a) La date de l'audience où seront évoquées les griefs présentés à son encontre en vertu de l'article 16.2. sera notifiée par le Conseil au membre concerné au moins vingt-huit (28) jours avant celle-ci.
- b) Le membre concerné peut répondre à ces griefs par écrit ou se présenter en personne devant le Conseil. Dans ce dernier cas, il notifiera son intention par écrit trois jours au moins avant l'audience en joignant une brève description des faits qu'il conteste.
- c) Le Conseil conduira l'audience de manière informelle, mais de manière à permettre à chacune des parties d'être entendue.
- d) Le Conseil ne devra pas tenu d'observer de règle en matière d'apport de preuve.
- e) La décision du Conseil sera prise par un vote majoritaire des membres présents et sera sans appel.

16.5 **La suspension temporaire**

Le Conseil peut, avant ou pendant une audience, ordonner une suspension temporaire s'il juge que la doléance présentée est suffisamment sérieuse pour justifier cette suspension, ou bien lorsqu'il considère que cette décision est dans l'intérêt de l'Association ou de ses membres.

16.6 **Suspension :**

- a) Tout membre frappé de suspension en vertu de l'article 16.3 (b) et (c) ne pourra plus exercer ses droits ni bénéficier de ses privilèges de membre durant la période de suspension, excepté ceux qui sont prévus par l'article 19 (il pourra toutefois rester inscrit au Registre des membres).
- b) À partir de la date d'expiration de la période de suspension, le membre pourra recouvrer ses droits et privilèges de membre de l'Association.

16.7 Exclusion :

- a) Tout membre frappé d'exclusion devra s'acquitter des sommes, cotisations et autres charges dues à l'Association.
- b) Tout membre frappé d'exclusion sera radié du registre des membres et ne pourra plus exercer ses droits ni bénéficier de ses privilèges de membre, y compris ceux prévus par l'article 19.
- c) Tout membre exclu peut formuler une nouvelle demande d'adhésion douze mois après la date effective de son exclusion. Le Conseil peut accorder ou rejeter la demande selon son bon jugement.

17. RÈGLEMENT DE L'ASSOCIATION

Chaque membre recevra un exemplaire du présent règlement.

18. AMENDEMENT DU RÈGLEMENT

Le règlement de l'Association peut être révisé, abrogé ou amendé lors de toute réunion générale par un vote à la majorité des trois quarts des membres représentés.

19. INTERPRÉTATION DU RÈGLEMENT

En cas de doute concernant l'interprétation correcte du règlement, il appartiendra au Conseil de décider en dernier ressort. Ladite décision sera consignée dans le registre des comptes-rendus de l'Association.

20. LIQUIDATION OU DISSOLUTION

- 20.1 L'Association peut être mise en liquidation en vertu de résolutions adoptées par suite d'un vote à la majorité des trois quarts des membres présents aux réunions générales convoquées en vertu de la section 31 de la loi sur les sociétés à responsabilité limitée de 1927.
- 20.2 L'élection se fera par scrutin secret.
- 20.3 Si à un moment quelconque l'Association devait être mise en liquidation ou dissoute par l'Organisme en charge des sociétés à responsabilité limitée, la ou les personnes nommées en qualité de liquidateurs retiendront les recettes nettes provenant de la vente et de la réalisation des biens de l'Association après paiement des dettes, des obligations et engagements de l'Association et du Conseil, ainsi que de tous les coûts, charges et dépenses liés à la réalisation, à la liquidation ou à la dissolution en question, et ils répartiront le solde de ces recettes entre les membres au prorata du montant de leur cotisation pour l'exercice financier précédent.

Ladite répartition sera soumise à une déduction sur la part de chaque membre de toute dette contractée envers l'Association au titre de toute charge ou cotisation impayée.