

21 maximes pour une bonne gouvernance de l'union

Préambule

L'Union Suisse des Artistes Musiciens (USDAM) est une association au sens des art. 60ss CC. Outre la base juridique, les statuts et les règlements constituent le fondement normatif de l'union. La charte de l'USDAM (*Principe*) en forme la troisième base, laquelle fournit une orientation pour les agissements en interne et représente les valeurs que défend l'union et quels moyens sont utilisés pour les acquérir.

Quatrième pilier de l'union, les 21 maximes de bonne gouvernance du présent document visent à formuler les valeurs selon lesquelles les institutions internes à l'union travaillent et les processus peuvent être menés à bien au sens d'une gouvernance d'entreprise. En mettant en œuvre ces maximes, l'Union Suisse des Artistes Musiciens (USDAM) se veut être moderne et attractive pour les membres, et pour les partenaires, une association exemplaire, forte et stable.

Les auteurs de ce recueil de règles sont conscients que certaines maximes décrivent des points d'orientation tels qu'ils peuvent être atteints dans des circonstances idéales uniquement. Il apparaît néanmoins important de formuler ici ces maximes. Elles doivent servir pour ainsi dire de références permettant de guider les décisions en fonction des situations et de trouver des solutions pragmatiques au meilleur sens du terme.

De légers doublons entre la bonne gouvernance et les trois autres piliers de l'union ont été sciemment choisis afin d'assurer une intégration sans faille dans l'organisation de l'union. La responsabilité pour la mise en œuvre de la bonne gouvernance sera confiée à des organes précis de l'union en fonction de la maxime.

Sommaire

<i>PRÉAMBULE</i>		<i>PAGE 1</i>
<i>SOMMAIRE</i>		<i>PAGE 2</i>
<i>FONDEMENTS</i>	<i>MAXIMES 1 À 7</i>	<i>PAGE 3</i>
<i>TRANSPARENCE</i>	<i>MAXIMES 8 À 13</i>	<i>PAGE 6</i>
<i>COMPÉTENCE</i>	<i>MAXIMES 14 À 17</i>	<i>PAGE 9</i>
<i>EFFICACITÉ</i>	<i>MAXIMES 18 À 21</i>	<i>PAGE 11</i>

Fondements

1. Les membres de l'union se comportent avec respect les uns envers les autres.

- **Explication** : *L'opinion sincère de chacun des membres mérite le respect. De même, il est fait preuve de considération pour toutes les activités qu'effectuent pour l'union les membres, les chargés de fonctions ou les employés.*
- **Qui vérifie cette norme ?** *Les organes dirigeants à tous les niveaux de l'union s'attachent à promouvoir cette culture du respect entre les membres et y contribuent eux-mêmes.*

2. Tous les chargés de fonctions et tous les collaborateurs de l'union disposent d'une marge de manœuvre adéquate pour effectuer leurs activités.

- **Explication** : *Membres, chargés de fonctions et collaborateurs disposent de suffisamment de marge de manœuvre pour agir, décider et entreprendre. Ce ainsi que leur sera donnée la possibilité d'exercer leurs activités et que seront promues la satisfaction, le bien-être et une identification avec l'union.*
- **Qui vérifie cette norme ?** *Les responsables compétents dans les différents comités reçoivent un feed-back approprié de la part de leurs collègues et veillent à ce que l'on dispose de la marge de manœuvre nécessaire.*

3. En tant qu'association nationale, l'USDAM promeut le respect des normes dans les différentes sections et leurs sous-sections.

- **Explication** : *En tant qu'association suisse de musiciennes et de musiciens professionnels, l'USDAM promeut, dans toutes ses sections et ses sous-sections, une compréhension des questions fondamentales concernant ses membres. Ce sont entre autres le calcul du temps de travail des musiciennes et des musiciens, l'attribution de différentes fonctions au sein de l'orchestre dans leurs échelons salariaux, l'étendue des assurances sociales définies dans le cadre des conventions collectives.*

- **Qui vérifie cette norme ?** En tant qu'organe chargé d'examiner et d'approuver toutes les conventions collectives, tous les règlements et tous les statuts des orchestres professionnels suisses, de ses sections et sous-sections, le comité central de l'USDAM veille à la proportionnalité des différences régionales et informe sur les éventuels différends par l'intermédiaire du secrétariat central.

4. Les membres de tous les comités directeurs de l'union œuvrent à titre honorifique. La rémunération des employés est convenable.

Explication : À tous les niveaux de l'union, les comités directeurs travaillent à titre volontaire et honorifique. Ils sont élus à leurs fonctions par des processus démocratiques et les exercent à côté de leur principale activité professionnelle, généralement en tant que musiciennes ou musiciens. Ils et elles reçoivent pour leur travail une compensation déterminée et le remboursement de tous leurs frais. Les employés sont indemnisés par un salaire adapté à leur niveau de formation, d'expérience et conforme aux usages de la profession.

- **Qui vérifie cette norme ?** Les organes de révision élus puis l'Assemblée générale ou l'Assemblée des délégués vérifient les indemnités et le remboursement des frais des membres des comités directeurs. Le montant des salaires des employés est du ressort des comités habilités à les employer.

5. Les organes dirigeants assument leurs responsabilités activement.

- **Explication :** Tous les organes de l'union exercent leurs activités conformément à la loi et aux statuts. Les comités se réunissent périodiquement, connaissent leurs compétences et veillent à ce que le quorum soit atteint. Toutes les décisions sont consignées dans des procès-verbaux de manière facile à suivre à tout moment.
- **Qui vérifie cette norme ?** Les procès-verbaux permettent aux organes de contrôle respectifs de déterminer si la responsabilité déléguée a été assumée. Par exemple, l'Assemblée générale en tant qu'organe de contrôle du comité directeur, l'organe de révision en tant qu'organe de contrôle de la trésorerie, le comité central en tant qu'organe de contrôle de la gérance, etc.

6. L'union respecte la protection des données et la sphère privée de ses membres.

- **Explication** : Les données recueillies par et pour l'USDAM sont fournies uniquement aux comités autorisés à y avoir accès.
- **Qui vérifie cette norme ?** Chaque membre veille à la confidentialité des données et à la protection de sa propre sphère privée et de celle des autres membres.

7. Les fonds nécessaires à la gestion de l'association ou de l'union sont déposés dans des banques sociales.

- **Explication** : Les banques sociales poursuivent une politique monétaire sociale et durable en s'orientant uniquement sur la rentabilité.
- **Qui vérifie cette norme ?** Les gestions administratives ou de trésorerie à tous les niveaux de l'union choisissent leurs établissements financiers respectifs en accord avec les comités directeurs. Les organes de révision puis les Assemblées des délégués ou les Assemblées générales examinent ensuite leurs décisions.

Transparence

8. Les processus de décision sont réglementés, les décisions sont compréhensibles et consignées.

- **Explication** : Toutes les décisions de l'union s'appuient sur les dispositions légales et statutaires. Les principaux arguments qui ont conduit à une décision sont aussi consignés dans les procès-verbaux respectifs. On assure la clarté et la compréhension des décisions.
- **Qui vérifie cette norme ?** On vérifie, à leur réception, l'exactitude et la compréhension des procès-verbaux de décisions.

9. Les décisions sont communiquées dans les meilleurs délais.

- **Explication** : Les comités publient leurs décisions (stratégies, décisions individuelles, etc.) dans les meilleurs délais à l'intention des membres dans les organes respectifs (Revue Musicale Suisse, organes des sections, courriels collectifs, annonces, etc.).
« Dans les meilleurs délais » signifie que le sujet en question est toujours d'actualité, encore dans l'esprit des membres et où les possibilités de recours respectives peuvent être utilisées judicieusement.
- **Qui vérifie cette norme ?** Les membres en général ainsi que tous les comités encadrant les décisions vérifient que les décisions soient communiquées de manière adéquate.

10. Les tâches et les mandats sont rendus publics.

- **Explication** : Toutes les tâches et tous les mandats confiés avec ou sans indemnisation financière à des individus ou à des groupes, à des membres ou à des tiers, sont consignés dans des procès-verbaux et communiqués. Les procès-verbaux indiquent clairement quel poste ou quel comité est responsable de l'attribution.

- **Qui vérifie cette norme ?** Avant d'être déchargés par les comités directeurs et afin de pouvoir prendre une décision fondée, les Assemblées des délégués ou les Assemblées générales doivent être informées de tous les mandats et de toutes les tâches qui y auront été décrétés. Au niveau central, il existe une commission de gestion qui, selon son propre règlement, prend en charge cette information à l'Assemblée des délégués.

11. Dans l'ensemble de l'union, les honoraires, indemnités et frais sont fixés et communiqués par écrit.

- **Explication :** Honoraires, indemnités et frais sont réglementés à tous les niveaux de l'union et approuvés par les Assemblées des délégués ou les Assemblées générales correspondantes. Les honoraires ou les indemnités pour les activités à titre honorifique, les mandats ou les tâches font partie intégrante du règlement des frais ou sont explicitement indiqués à l'endroit prévu à cet effet dans le relevé de compte de la caisse.
- **Qui vérifie cette norme ?** Les Assemblées des délégués ou les Assemblées générales vérifient l'application correcte de leur règlement des frais. Au niveau central, c'est la commission de gestion qui en est chargée. Les organes de révision vérifient que les coûts des mandats et des tâches sont correctement inscrits dans le compte de résultat.

12. Les responsabilités de chaque niveau de l'union sont réglementées et consignées.

- **Explication :** Les responsabilités des différents niveaux de l'union sont en principe régies par les statuts. Si des réglementations supplémentaires s'avèrent nécessaires, elles demanderont un accord mutuel et une forme écrite.
- **Qui vérifie cette norme ?** Une vérification périodique des responsabilités effectuée par les différents membres des comités évite qu'apparaissent des conflits de compétences au sein de l'union.

13. L'union favorise le terrain pour le contact direct et l'échange entre les comités directeurs et les membres.

- **Explication :** Afin d'assurer le rapport social entre chargés de fonctions et membres, d'une part, et de permettre à tous les membres de se forger une opinion en toute connaissance de cause, d'autre part, l'union encourage différentes formes de rencontres et d'échanges mutuels - par le biais d'assemblées périodiques, de cercles de discussion, de forums Internet, de colloques, et autres.
- **Qui vérifie cette norme ?** Les membres vérifient l'offre proposée dans ce domaine par l'ensemble de l'union, ses différentes sections ou ses sous-sections.

Compétence

14. Il y a une séparation des pouvoirs au sein de l'union. Les membres du comité directeur ne peuvent pas être également employés par l'union.

- **Explication :** Le comité central est l'organe de surveillance de l'administration, qui est employée par contrat de travail. Il est en droit de lui donner des instructions. Une séparation claire de ces deux domaines de fonction permet, d'une part, à la gérance de bien conseiller le comité central, et d'autre part, au comité central de contrôler la gérance et de bien représenter les intérêts des membres vis-à-vis de la gérance.
- **Qui vérifie cette norme ?** Les Assemblées des délégués ou les Assemblées générales vérifient le respect de cette maxime.

15. Les responsabilités sont clairement séparées : le comité central assume les tâches stratégiques, la gérance, les tâches opérationnelles.

- **Explication :** En sa qualité d'organe dirigeant stratégique de l'union, le comité central définit les stratégies permettant la mise en œuvre des objectifs de l'union. Il fixe les règles comptables, surveille l'utilisation des fonds, établit le règlement intérieur et contrôle la gérance. La gérance (le ou la secrétaire central(e)) est le lien entre le comité et les membres d'une part, et les employés, d'autre part. Elle prépare les décisions à l'intention du comité et met en œuvre les décisions que prend ce dernier. Elle représente les intérêts de l'union.
- **Qui vérifie cette norme ?** Sachant que l'on ne peut pas toujours tracer une limite claire entre les activités stratégiques et opérationnelles, il incombe au comité central de définir cette limite le plus clairement possible. Les activités opérationnelles qu'effectuent les membres doivent soit être indiquées comme telles dans le cahier des charges ou le règlement des frais, soit être attribuées en conséquence sous forme d'un mandat.

16. Dans les divers comités, les membres sont représentés de manière équilibrée.

- **Explication :** À l'élection des divers comités, on veille à garantir la meilleure représentation possible des différentes parties du pays, des différentes sections, des sexes, etc.
- **Qui vérifie cette norme ?** Les comités électoraux respectifs de l'USDAM assurent le respect de cette maxime.

17. Les postes et les fonctions sont répartis entre le plus grand nombre de membres possible. Les conflits d'intérêts doivent être divulgués.

- **Explication :** Par souci de diversité, il faut éviter le cumul des postes. En particulier les fonctions de présidents aux différents niveaux de l'union ne sont pas confiées à une même personne. En dehors de l'intérêt économique personnel d'un membre, traité selon l'art. 68 CC, d'autres conflits d'intérêts seront signalés de manière transparente, de sorte à permettre une appréciation indépendante.
- **Qui vérifie cette norme ?** En votant, les Assemblées des délégués ou les Assemblées générales veillent à une répartition appropriée des responsabilités. Les représentants élus assurent la transparence qui convient en cas de conflits d'intérêts.

Effacité

18. À tous les niveaux, l'union est organisée de sorte à atteindre au mieux son but. L'union agit dans un souci d'efficacité.

- **Explication :** Le comité central formule par écrit (p. ex. dans un rapport annuel) et à intervalles réguliers les objectifs d'efficacité et les stratégies de l'union, et l'atteinte de ses objectifs fait l'objet d'un suivi. Toutes les activités et toutes les structures de l'union doivent faire l'objet d'une évaluation périodique de leur efficacité au regard du but de l'union.
- **Qui vérifie cette norme ?** Les formulations écrites des objectifs d'efficacité sont à communiquer aux délégués et aux membres de manière facile à suivre, de sorte à pouvoir y réagir dans un délai raisonnable. Il incombe aux différents comités directeurs, et au niveau central à la commission de gestion, de mesurer constamment leurs activités au but de l'union fixé dans les statuts.

19. Les comités directeurs à tous les niveaux de l'union s'efforcent de planifier à long terme. Ils veillent au renouvellement périodique de leurs membres. Il leur incombe que les connaissances acquises par l'union soient uniformément réparties et que le risque de perdre des connaissances en raison de la perte d'un membre soit réduit au minimum.

- **Explication :** Les connaissances spécialisées des différents comités directeurs constituent un élément important de l'ensemble des connaissances de l'organisation. Aussi veille-t-on à ce qu'elles ne soient pas trop concentrées sur une ou quelques personnes seulement et à les transmettre régulièrement. Un renouvellement continu des comités directeurs permet de remplacer des membres progressivement et de transmettre des connaissances constantes en conservant les autres membres.
- **Qui vérifie cette norme ?** Les comités électoraux veillent à ce qu'il y ait toujours suffisamment de place pour de nouveaux et de jeunes postulants, et à ce que les connaissances spécialisées ne soient pas concentrées sur quelques personnes uniquement.

20. Les objectifs stratégiques doivent être examinés régulièrement pour s'assurer qu'ils servent le but de l'union.

- **Explication :** Le but de l'union, tel qu'il est défini dans ses statuts, est l'indicateur principal de son orientation. Toutes les activités de l'USDAM, de ses sections et de ses sous-sections doivent aller dans son sens. Il représente la « summum bonum » de l'union.
- **Qui vérifie cette norme ?** Le contrôle de la poursuite du but de l'union qui émane de différents membres ou d'éventuels groupes d'intérêts s'effectue dans les Assemblées des délégués ou les Assemblées générales (contrôle ascendant), et un autre contrôle s'effectue par les comités de gestion, les présidents et les comités directeurs dans un ajustement de leurs stratégies (contrôle descendant). Au niveau central, ce contrôle est effectué par la commission de gestion.

21. Les comités directeurs veillent à réunir en leur sein des compétences spécialisées et de représentation.

- **Explication :** Dans une société toujours plus compliquée, les responsabilités et les compétences sont à clarifier continuellement. C'est la seule façon de permettre un travail efficace et ciblé de l'organisation. L'USDAM est fondée sur le principe de milice. Par conséquent, une spécialisation stricte ne devrait être que rarement possible. Une vraie clarification des responsabilités dans certains domaines (comme les ressources humaines, la finance, la politique associative et autres) accroît les compétences et l'impact de l'union.
- **Qui vérifie cette norme ?** Outre les organes électoraux, ce sont les comités directeurs eux-mêmes qui apportent ici leurs propres compétences et peuvent les parfaire en suivant des formations de base ou de perfectionnement.

*