



# Gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise est devenue ces dernières années une notion prédominante dans l'économie. Par sa réorganisation totale des années 1998 à 2000 ainsi que par l'introduction de structures dirigeantes et de directives de gestion claires, d'un système de gestion de la qualité (QMS) et d'une politique d'entreprise transparente, l'Association suisse des paraplégiques a réalisé d'importants préparatifs et efforts dans ce domaine. Le présent texte contient les principales informations concernant la gouvernance d'entreprise de l'Association suisse des paraplégiques.

## 1. STRUCTURE DE L'ASSOCIATION

---

L'Association suisse des paraplégiques est l'organisation faîtière nationale des personnes paralysées médullaires de Suisse et elle est à ce titre une association autonome, conformément à l'art. 60 ss. du Code civil suisse (CC). Elle a son siège à Nottwil.

L'ASP est divisée en sections, appelées clubs en fauteuil roulant, qui sont elles-mêmes des associations au sens de l'art. 60 CC. Les sections poursuivent les mêmes objectifs que l'ASP. Les droits et devoirs des sections sont ancrés dans les statuts de l'association ASP et résultent des décisions de l'assemblée des délégué-e-s.

Peuvent être admis:

- a) comme membres actifs: les personnes physiques qui veulent contribuer activement à l'accomplissement des buts de l'association, ce qui est présumé pour les paralysés médullaires pathologies semblables. Les membres actifs sont admis au sein des sections; l'admission comme membre d'une section entraîne par là même la qualité de membre de l'association. Les membres actifs ont le droit de vote et d'éligibilité dans la section à laquelle ils appartiennent et ils sont mis au bénéfice des prestations de service de l'association.
- b) comme membres passifs: les personnes physiques, les sociétés de personnes, les personnes morales et les corporations de droit public peuvent devenir membres passifs de l'association ou des sections. Ils n'ont aucun droit attaché à la qualité de membre.

## 2. STRUCTURE DU CAPITAL

---

L'ASP est totalement autonome et en tant qu'organisation faîtière, elle est un sujet de droit indépendant. Elle ne détient des participations dans aucune entreprise.

### **3. ASSEMBLÉE DES DÉLÉGUÉ·E·S**

---

L'assemblée des délégué·e·s est l'organe suprême de l'Association suisse des paraplégiques et siège tous les ans en séance ordinaire au second semestre. L'assemblée des délégué·e·s se compose de deux délégué·e·s par section et du comité central. Les délégué·e·s d'une section sont élus par son assemblée générale ou désignés par son comité. L'assemblée des délégué·e·s règle toutes les affaires qui ne sont pas du ressort d'autres organes de l'ASP, c'est-à-dire du comité central et de la direction. Elle a les droits inaliénables suivants:

- a) approuver le procès-verbal;
- b) approuver les rapports annuels;
- c) accepter le rapport de l'organe de révision et approuver les comptes;
- d) donner décharge;
- e) nommer les membres du comité central et la présidence;
- f) nommer l'organe de révision;
- g) nommer et destituer l'autorité directoriale;
- h) approuver les contributions aux sections;
- i) admettre ou exclure les sections;
- j) décider la dissolution et la liquidation;
- k) approuver les statuts des sections; pour autant que le comité central ne soit pas compétent en la matière (cf. règlement des compétences CC-AD, let. h);
- l) adopter et modifier les statuts de l'ASP;
- m) fixer les cotisations des sections;
- n) traiter les requêtes du comité central et/ou des sections;
- o) régler les différends entre le comité central et les sections;
- p) accorder la qualité de membre d'honneur;
- q) prendre toutes les décisions qui lui sont réservées par la loi ou les statuts.

## **4. COMITÉ CENTRAL**

---

Le comité central est constitué de cinq à sept membres, de la présidence, de la vice-présidence et d'autres membres sans domaines spéciaux d'activité (assesseurs ou assesses). Les sections doivent être représentées au comité central d'une manière équitable.

Les exigences sont définies dans un profil général du comité central.

Les collaborateurs et collaboratrices du GSP ou les personnes chargées d'une fonction au GSP ne peuvent, dans le même temps, être membre du comité central.

Les membres du comité central ont voix consultative lors des délibérations de l'assemblée des délégué-e-s et le droit de présenter des requêtes. Ils ne peuvent pas être également délégué-e-s de leur section.

Le comité central a le droit de déléguer des représentant-e-s aux assemblées générales des sections. Ils et elles y prennent part alors avec voix consultative et n'ont pas le droit de vote.

### **Présidence**

La personne chargée de la présidence garantit la haute surveillance par le comité central. Elle représente l'ASP vis-à-vis de l'extérieur et peut déléguer cette représentation de l'association vis-à-vis de l'extérieur à la vice-présidence ou à l'autorité directoriale.

Elle dirige les séances du comité central et détient toutes les compétences qui lui sont conférées par la loi, les statuts ou les règlements.

### **Nomination et durée de la charge**

Les membres du comité central sont élus pour une durée de mandat de deux ans et sont aussitôt rééligibles à l'expiration du mandat. Ils ne peuvent siéger au comité central que pour une durée maximale de 12 ans. Si en cours de mandat un membre du comité central est en plus élu à la présidence, la durée maximale d'appartenance au comité central passe à 16 ans. La durée du mandat prend néanmoins définitivement fin à la date de l'assemblée des délégué-e-s ordinaire qui suit les 70 ans révolus du membre du comité central. Sur demande du comité central, l'assemblée des délégué-e-s peut déroger à ce principe et instaurer un règlement d'exception justifié.

### **Organisation interne**

Le comité central comprend les fonctions suivantes:

présidence

vice-présidence

assesseur

Les principales tâches du comité central sont régies par le Code civil suisse, art. 60 ss. notamment, ainsi que par les statuts de l'ASP et le règlement d'organisation interne.

La gestion des affaires est déléguée à l'autorité directoriale et à la direction de l'ASP. L'autorité directoriale assure la présidence de la direction.

## **Réglementation des compétences du comité central et de l'assemblée des délégué-e-s**

La réglementation des compétences entre le comité central et l'assemblée des délégué-e-s est fixée par les statuts. Le comité central a le droit et le devoir, conformément aux attributions qui lui sont conférées par les statuts, de s'occuper des affaires de l'ASP et de les défendre. Le comité central exerce la haute direction ainsi que la surveillance et le contrôle de la gestion des affaires.

Les tâches suivantes notamment incombent au comité central:

- a) exécuter les décisions de l'assemblée des délégué-e-s;
- b) exercer la haute direction de l'ASP et établir les instructions nécessaires qui assurent l'organisation;
- c) exercer la surveillance sur les personnes chargées de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements, les instructions données et les cahiers des charges;
- d) approuver les salaires de l'autorité directoriale et des membres de la direction conformément à la procédure salariale ordinaire, en accord avec le département des ressources humaines de la Fondation suisse pour paraplégiques (FSP) dans le cadre de la convention de prestations avec la Fondation suisse pour paraplégiques;
- e) Le salaire initial de l'autorité directoriale est fixé par la présidence du comité central en accord avec la présidence de la Fondation suisse pour paraplégiques et des ressources humaines;
- f) fixer les principes de la comptabilité et du contrôle financier ainsi que du plan financier;
- g) proposer à l'assemblée des délégué-e-s l'admission ou l'exclusion de sections;
- h) approuver les modifications mineures des statuts de la section (les modifications de plus grande portée doivent être approuvées par l'AD; voir aussi art. 3 k.)
- i) approuver et modifier les règlements de l'ASP;
- j) représenter l'ASP à l'extérieur;
- k) liquider les différends entre les sections;
- l) nommer les commissions et les groupes de travail nécessaires à la réalisation des buts de l'ASP;
- m) élaborer le programme annuel de l'ASP après en avoir discuté avec les sections;
- n) établir les comptes annuels et approuver le budget;
- o) éditer des publications;
- p) nommer les membres du comité autorisés à signer et les autres personnes ayant droit de signature;
- q) présenter la requête à l'assemblée des délégué-e-s concernant la nomination et la destitution de l'autorité directoriale;
- r) nommer et destituer les chef-fe-s de département;
- s) approuver les collectes régionales effectuées par des sections individuellement.

## 5. DIRECTION

---

L'ensemble de la gestion des affaires a été délégué le 20 février 1998 par le comité central, dans le cadre de l'art. 23, al. 1 des statuts et des possibilités légales, à une direction dirigée par l'autorité directoriale (art. 16 du règlement d'organisation). La direction se compose de l'autorité directoriale, qui en assure la présidence, et des membres de la direction ou des chef-fe-s de département lui étant directement subordonné-e-s.

Les tâches déléguées et les compétences matérielles et financières sont fixées dans le règlement d'organisation (art. 16 ss.), dans le règlement du droit de signature et dans les cahiers des charges/descriptions des postes des membres de la direction.

### **Autorité directoriale**

L'autorité directoriale (le directeur ou la directrice) dirige et conduit les affaires de l'association. Elle assure la direction opérationnelle de l'association et prend les décisions nécessaires. Elle attribue les affaires courantes, peut déléguer des tâches aux chef-fe-s de département ou leur confier des affaires individuelles dépassant le cadre d'un département. Elle délègue les affaires spécialisées aux chef-fe-s de département concerné-e-s. Elle dirige les séances de direction et représente la direction auprès des organes compétents de l'association.

### **Instruments d'information, de contrôle et de direction**

Le comité central émet des directives de contrôle interne. L'autorité directoriale est responsable de l'application de ces directives. L'autorité directoriale informe le comité central, lors de ses séances, sur la marche courante des affaires et les affaires de service importantes. Le contrôle de gestion interne (controlling) est assuré par la personne responsable du service financier et comptable qui en réfère à l'autorité directoriale.

L'ASP a six domaines d'activité stratégiques. Les stratégies maîtresses sont fixées dans le développement des affaires de l'ASP. L'ASP dispose d'un système de gestion de la qualité basé sur l'EFQM. Comme système d'aide à la décision MIS (management information system), il est utilisé en premier lieu un tableau de bord équilibré (balanced scorecard) qui permet de mesurer les indicateurs stratégiques et opérationnels. Ce tableau de bord équilibré est divisé en une feuille principale et des feuilles par domaine. La feuille principale comprend les chiffres consolidés de toute l'ASP.

### **Bases de la gouvernance**

Servent de bases à la direction de l'Association suisse des paraplégiques:

- les statuts
- le plan directeur
- le règlement d'organisation
- le règlement du droit de signature
- les conditions générales d'engagement du Groupe suisse pour paraplégiques (GSP)
- le QMS de l'ASP (EFQM)
- le développement des affaires de l'ASP (profil d'activité et feuilles de stratégie)
- un tableau de bord équilibré

Ces bases sont complétées par d'autres instruments de gestion. La stratégie d'entreprise s'appuie sur une politique associative adéquate ainsi que sur des planifications, objectifs, objectifs partiels et processus.

## **Principes de gouvernance**

L'Association suisse des paraplégiques fournit ses prestations de service dans le cadre des bases de gouvernance susmentionnées en veillant à une qualité optimale, conformément aux directives de qualité internes. La satisfaction des membres et de la clientèle est l'objectif suprême.

Afin d'obtenir d'excellents résultats, les cadres dirigeant-e-s de l'Association suisse des paraplégiques visent une amélioration continue de tous les processus et comportements. Les instruments de gestion et de mesure utilisés sont l'orientation vers les résultats et les client-e-s, la gestion et la cohérence par rapport aux objectifs, la gestion par processus et faits, l'assurance qualité, le développement et la participation des collaborateur-trice-s, la formation continue, l'innovation et l'amélioration, la mise en place de partenariats et la responsabilité envers le public.

L'Association suisse des paraplégiques assure des procédés simples et rapides et elle réagit rapidement et efficacement aux nouvelles situations qui se présentent. Elle entend assumer un rôle actif et de leader parmi les organisations de personnes handicapées de Suisse.

Par leur comportement, les cadres dirigeant-e-s créent clarté et unité concernant le but et l'objectif à atteindre. Ils et elles s'efforcent de créer une ambiance où toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs sont capables de fournir d'excellentes prestations.

Les cadres dirigeant-e-s travaillent efficacement, avec des objectifs définis et selon les directives internes de qualité. Pour résoudre les problèmes, une approche globale est pratiquée.

Les erreurs sont réparées aussi vite que possible, sans pour autant rechercher des coupables. On préférera plutôt chercher à en déterminer les causes et diminuer les sources d'erreur.

Il règne au sein de l'Association suisse des paraplégiques une collaboration partenariale orientée vers les prestations, marquée par un esprit d'honnêteté, de loyauté, de respect et d'estime réciproque.

L'Association suisse des paraplégiques exige de grandes qualités humaines, professionnelles et sociales ainsi que le sens de la responsabilité. Elle encourage le développement professionnel, social et personnel et attend en contrepartie un engagement personnel élevé. L'Association suisse des paraplégiques promeut l'emploi de personnes handicapées aux postes qu'elles sont susceptibles de pouvoir occuper. La décision se base sur la compétence professionnelle, humaine et sociale.

L'Association suisse des paraplégiques accorde une grande importance à une information franche et adaptée de ses collaboratrices et collaborateurs. Les conflits doivent être résolus avec respect lors d'une discussion constructive entre les intéressé-e-s.

L'Association suisse des paraplégiques travaille avec des stratégies mesurables et selon les principes de rentabilité et d'efficacité élevées.

## **6. COLLABORATEURS ET COLLABORATRICES**

---

Il se pratique au sein de l'Association suisse des paraplégiques une collaboration partenariale orientée vers les prestations, marquée par un esprit d'honnêteté, de loyauté, de respect et d'estime réciproque.

Les collaborateurs et collaboratrices de l'Association suisse des paraplégiques ne peuvent être en même temps membres du comité d'une section de l'ASP. Après leur engagement, ils ou elles disposent d'un délai transitoire pour résoudre leur conflit d'intérêts. Les autres conflits d'intérêts doivent être évités, en fonction de l'emploi occupé, dans l'intérêt premier de l'employeur.

## **7. INDEMNISATION**

---

Le comité central reçoit par séance et par jour une indemnité de réunion d'un montant allant de CHF 200.– à 600.– net selon le type de séance (avec/sans préparation).

La présidence reçoit également une rémunération annuelle de base de CHF 35'000.– pour assurer la supervision générale du comité central. Les échanges réguliers avec l'autorité directoriale, les séances et les représentations supplémentaires au sein d'organes tels que le comité d'Inclusion Handicap sont couverts par la rémunération de base. La charge de travail de la présidence de l'ASP correspond à un taux d'occupation de 20 à 25%. La vice-présidence reçoit, en plus des indemnités de réunion, une rémunération annuelle de base de CHF 15'000.–, qui couvre les représentations supplémentaires au sein d'organes tels que le comité de Swiss Paralympic. Les assesseurs et assesseuses reçoivent une rémunération annuelle de base de CHF 2'000.–

La direction est rémunérée conformément aux directives du système de gestion du personnel et sur la base des objectifs convenus, comme cela se pratique également dans toutes les entreprises du GSP. Des honoraires supplémentaires ne sont pas versés.

## **8. DROIT DE PARTICIPATION DES MEMBRES**

---

Les statuts de l'Association suisse des paraplégiques peuvent être obtenus dans leur version intégrale auprès du siège de l'association.

Les droits des membres sont exercés par les 54 délégué-e-s (à raison de deux par club).

## **9. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES**

---

Les placements financiers de l'ASP sont régis par le règlement de placement de la FSP ([15.002-RG](#)). Pour les fonds, l'ASP peut disposer de dépôts de titres. La constitution et l'utilisation des fonds sont régies par le règlement sur les fonds affectés de l'ASP (4.1.15). La structure de placement est déterminée par les conditions-cadres de la LPP, en particulier par les directives de placement OPP2. L'ASP investit selon les critères ESG (Environmental, Social and Governance Criteria; norme internationale pour les placements durables).

## 10. PRINCIPES DE PRÉSENTATION DES COMPTES

---

L'Association suisse des paraplégiques est une association selon l'art. 60 ss CC.

L'Association suisse des paraplégiques figure au registre du commerce du canton de Lucerne. La représentation des comptes de l'Association suisse des paraplégiques se conforme aux principes des recommandations comptables Swiss GAAP RPC, notamment de la recommandation RPC 21 et RPC 28, et respecte le Code suisse des obligations (CO).

## 11. ORGANE DE RÉVISION

---

Les comptes annuels sont examinés par un organe de révision nommé par l'assemblée des délégué-e-s, au sens de l'art. 26 des statuts et de l'art. 727 ss CO. Le comité central prend connaissance du rapport de l'organe de révision.

L'organe de révision est la société PricewaterhouseCoopers SA, Lucerne.

## 12. POLITIQUE D'INFORMATION

---

Au cours du trimestre suivant la clôture de l'exercice, les comptes annuels détaillés selon Swiss GAAP RPC sont communiqués au comité central.

Chaque année, les comptes annuels sont présentés pour approbation aux délégué-e-s lors de l'assemblée des délégué-e-s d'avril ou mai.

Après leur approbation par l'assemblée des délégué-e-s, les comptes annuels sont publiés dans le rapport annuel sur [spv.ch](http://spv.ch).

En outre, l'ASP publie régulièrement des communiqués de presse pouvant être consultés sur [www.spv.ch](http://www.spv.ch) au sujet d'affaires ou résultats importants pour elle.

L'Association suisse des paraplégiques dispose de son propre site Internet dont l'adresse est [www.spv.ch](http://www.spv.ch). Tous les documents accessibles au public tels que programme annuel, rapport annuel, communiqués de presse, feuillets pratiques et renseignements divers, figurent sur ce site et sont accessibles en tout temps aux internautes.

## ASSOCIATION SUISSE DES PARAPLÉGIQUES



Olga Manfredi  
Présidente



Laurent Prince  
Directeur