

Chapitre 1 Politiques de gouvernance

Article 1.1 Rôles et responsabilités : Les rôles du Conseil d'administration et de la direction

Principes clés et philosophie sous-jacente aux rôles de la gouvernance de la SOCAN :

Ces principes doivent s'appliquer concurremment pour des raisons de synergie.

- Collectivement, les administrateurs font preuve des connaissances, de la capacité et de l'engagement nécessaires à l'accomplissement de leurs responsabilités.
- Les administrateurs comprennent bien leur utilité – rôle et indépendance par rapport à la direction.
- Les administrateurs comprennent les stratégies de l'organisation.
- Les administrateurs bénéficient d'un cadre d'information suffisant pour pouvoir prendre leurs décisions.
- Les administrateurs sont disposés à agir dans le sens de la réalisation des objectifs de l'organisation.
- Les administrateurs font état de l'efficacité de l'organisation afin que celle-ci puisse inspirer confiance au public.
- Ils regardent du côté de l'avenir et s'intéressent à la mission de l'organisation plutôt qu'à sa microgestion.
- Ils mesurent et contrôlent l'efficacité de la performance par rapport à la stratégie, ce qui implique l'établissement d'objectifs particuliers et d'objectifs globaux.
- Les administrateurs doivent réagir à l'information qui leur est fournie et prendre des décisions parfois difficiles – ce qui les oblige d'autant plus à bien se renseigner.
- Ils doivent tracer des liens entre la gouvernance, la responsabilisation et les résultats.
- La gouvernance est à la direction ce que le gouvernail est aux rames.
- Responsabilités fiduciaires.
- Besoin immédiat de définir les territoires de la gouvernance et de la direction.
- L'information ne contribue à la gouvernance que dans un état d'esprit et un environnement propices.

Le Conseil d'administration de la SOCAN doit :

Membres

- S'assurer au nom des membres que ceux-ci obtiennent la meilleure valeur pour leur investissement dans la SOCAN.
- Communiquer au Conseil et à la direction de la SOCAN les idées et opinions des membres.
- Voter dans l'intérêt de la SOCAN (c'est-à-dire l'intérêt de tous les membres).
- Cautionner et défendre les décisions du Conseil d'administration face aux membres et aux autres.

Stratégie

- S'assurer de l'existence d'un plan stratégique : collaborer avec la direction à son élaboration et l'approuver.
- Surveiller la mise en application de ce plan : mesurer les progrès à l'aide d'indicateurs de rendement.

Finances / risque

- S'assurer que l'organisation a mis en place un cadre de gestion des risques, y compris la fonction traditionnelle de la vérification de gestion directement accessible aux administrateurs.
- Approuver le budget annuel et en surveiller le rendement effectif.

Chef de la direction

- Collaborer avec la direction au développement de nouvelles options et approuver les recommandations de politique dans les domaines de l'identité organisationnelle, de la stratégie de pressions sur le gouvernement, des projets de tarif et des règles de répartition ainsi que de tout autre domaine sur lequel on pourra s'entendre, comme par exemple le Gala de la SOCAN.

Gouvernance

- Établir un cadre d'information pour la mise en forme des renseignements que la direction doit fournir au Conseil d'administration pour aider celui-ci à prendre ses décisions.
- Après avoir consulté le chef de la direction et d'autres, prendre des décisions concernant le rôle de la gouvernance, ses structures, ses processus et ses procédures.
- Plus précisément, prendre des décisions sur les besoins d'information constants du Conseil d'administration, s'assurer que les nouveaux administrateurs bénéficient d'une orientation suffisante en matière de gouvernance et bien assurer la relève du Conseil d'administration.
- Proposer aux membres l'approbation de modifications à apporter au règlement intérieur au besoin.

La direction, par l'intermédiaire du chef de la direction de la SOCAN, doit :

Relations entre le Conseil et la direction

- Collaborer avec le Conseil d'administration à la gestion des affaires de la SOCAN dans l'intérêt de ses membres.
- Établir le genre de dossiers à l'égard desquels les cadres supérieurs pourront communiquer directement avec le Conseil d'administration, les comités de celui-ci ou des administrateurs individuels.

Activités

- Prendre des décisions, gérer le rendement des activités quotidiennes de la SOCAN et informer le Conseil d'administration de tout dossier important dont il doit être saisi.
- Assurer l'efficiency et l'efficacité des moyens grâce auxquels le plan stratégique approuvé est mis à exécution.

Ressources humaines

- Prendre des décisions et gérer les ressources humaines de la SOCAN – sauf pour le chef de la direction – dans des domaines comme l'embauchage, l'évaluation du rendement, la rémunération et la cessation des contrats de travail, et ce, conformément aux principes directeurs des budgets et des valeurs organisationnelles approuvés.

Finances et information

- Fournir sans retard au Conseil d'administration l'information précise et complète dont il a besoin, et ce, conformément au cadre d'information approuvé par le Conseil.
- Soumettre à l'approbation du Conseil un budget annuel correspondant aux plans opérationnels.

Stratégie

- Collaborer avec le Conseil d'administration à l'élaboration du plan stratégique.
- Aider l'équipe de direction à opérationnaliser le plan stratégique.

Chapitre 1 Politiques de gouvernance

Article 1.2 Rôles et responsabilités : Code de bonne conduite des administrateurs

1. Agir dans le plus grand intérêt général des membres de la SOCAN.
 2. Déclarer au président tout conflit d'intérêts connu ou potentiel comme, par exemple, la possibilité de réaliser des gains financiers personnels lorsqu'une société possédée ou exploitée par un administrateur (ou affiliée à celui-ci de façon majoritaire ou minoritaire) veut faire affaires avec la SOCAN. Cela inclut le fait de siéger au Conseil d'une ou plusieurs organisations dont les intérêts sont ou peuvent être opposés à ceux de la SOCAN ou le fait de représenter des parties opposées dans le cadre d'une même transaction.
 - (a) Tous les administrateurs de la SOCAN étant membres de l'organisation, ils ont donc déjà avec celle-ci une relation d'affaires dont les modalités sont décrites dans leur contrat d'adhésion. Toute autre relation d'affaires entre un administrateur et la SOCAN risque créer un conflit entre les intérêts de l'administrateur en tant que fiduciaire de la SOCAN d'une part et en tant que propriétaire de sa propre compagnie ou représentant d'une autre entreprise d'autre part. De telles relations d'affaires doivent par conséquent être évitées. Il pourra toutefois y avoir des cas où, selon le chef de la direction, la SOCAN aurait intérêt à avoir une telle relation d'affaires avec un administrateur. En pareil cas, les avantages pourraient l'emporter sur les inconvénients. L'administrateur concerné devrait alors tout mettre en œuvre pour assurer :
 - que le président et le Comité exécutif/gouvernance de la SOCAN sont notifiés et tenus au courant de la relation,
 - que l'administrateur s'abstient de voter sur toute résolution portant sur l'approbation du contrat ou de la transaction dont il s'agit et
 - que le contrat ou la transaction est juste et raisonnable pour la SOCAN.
 - (b) Concernant la notification : l'administrateur doit notifier le président et le CEG et les tenir au courant de toute question afférente :
 - au moment où la SOCAN décide de s'engager dans une relation d'affaires avec un administrateur
 - au moment où une entente d'affaires est conclue avec la SOCAN
 - lorsque les négociations sont rompues et/ou qu'est prise la décision de ne pas aller de l'avant avec l'entente d'affaires
 - en cas de conflit entre la SOCAN et l'administrateur à l'égard de l'entente ou de la relation d'affaires.
- L'administrateur doit répondre à toute question que le président ou le CEG peut lui poser à n'importe quel moment concernant toute relation d'affaires existant entre lui et la SOCAN.
3. Voter à l'égard de toutes les motions soumises au Conseil à moins qu'il y ait possibilité de conflit d'intérêts.
 4. Maintenir la confidentialité des renseignements sur les employés, les titulaires de licences, les membres et les intérêts stratégiques de la SOCAN (et ce, même après l'expiration du mandat de l'administrateur).

5. Retourner à la SOCAN, si elle le demande, tout document ou matériel reçu à titre d'administrateur.
6. Se préparer consciencieusement aux réunions en examinant notamment les dossiers envoyés d'avance.
7. Assister à toutes les réunions prévues du Conseil (3 absences consécutives pourront entraîner la destitution d'un administrateur du Conseil actuel).
8. Reconnaître que le chef de la direction de la SOCAN est le seul membre de la direction et du personnel de la Société à rendre compte directement au Conseil d'administration et que seul le Conseil dans son ensemble – donc aucun administrateur individuel – a autorité sur le chef de la direction. Le président, toutefois, dans la mesure où il agit au nom du Conseil, interface avec le chef de la direction entre les réunions au gré des dossiers qui peuvent survenir au jour le jour.
9. Ne pas épouser les intérêts de membres individuels.
10. Reconnaître le rôle de leadership du président du Conseil d'administration concernant la gestion des délibérations conformément à des règles convenues et relativement à l'interprétation du présent code de bonne conduite.
11. Indépendamment de son propre vote, appuyer et défendre les décisions du Conseil en public.
12. Soumettre au président tout point de l'ordre du jour ou tout document d'information à être distribué aux membres du Conseil.

Chapitre 1 Politiques de gouvernance

Article 1.4 Rôles et responsabilités : Modèle de compétences des administrateurs

La définition des compétences des administrateurs de la SOCAN est fondée sur la reconnaissance et le respect consciencieux des valeurs de la SOCAN (comme suit) :

La SOCAN croit que :

- La culture est le cœur et l'âme d'une collectivité.
- Les créateurs de musique et leurs œuvres sont des éléments essentiels de l'expression culturelle de leur collectivité.
- Les Canadiens attachent une grande valeur aux œuvres musicales uniques créées par leurs concitoyens.
- Les œuvres musicales et les droits des créateurs méritent le soutien et la protection de leur collectivité.

Les valeurs de la SOCAN :

- Son indépendance en tant qu'organisation de gestion de droits
- Le respect des droits de ses membres (compositeurs, paroliers, auteurs-compositeurs et éditeurs de musique) et des droits d'autres titulaires
- La dimension culturelle de ses affaires
- Une gouvernance démocratique pour le plus grand bien de l'ensemble de ses membres
- La représentation régionale
- La transparence de ses communications avec les membres
- Une pensée novatrice et des décisions d'affaires prudentes
- L'exploration des nouvelles technologies et des nouveaux concepts culturels et commerciaux au fur et à mesure de leur émergence

L'élection des bonnes personnes au Conseil d'administration passe par une définition des compétences devant être présentées par les candidats, lesquelles se divisent en deux catégories :

- Comportements personnels et qualités désirables chez chacun et chacune des membres du Conseil; et
- Compétences et expérience particulières pouvant être utiles au Conseil d'administration et à ses comités.

Quels sont les comportements idéaux d'un administrateur ?

La culture d'un Conseil d'administration est égale à la somme des compétences, de l'expérience et des connaissances de ses membres. Les administrateurs devraient faire preuve de comportements qui leur permettent de fonctionner ensemble d'une manière efficace et collégiale.

Ces compétences incluent :

- **Savoir présenter ses opinions** — avec clarté et franchise et de façon constructive.
- **Une volonté et une capacité d'écoute** — écouter respectueusement leur interlocuteur et lui faire comprendre qu'il a été entendu.
- **Savoir poser des questions** — poser des questions de telle manière à faire avancer le débat.
- **Flexibilité** — ouverture aux nouvelles idées et au changement.
- **Fiabilité** — préparation aux assemblées et participation assidue et active à celles-ci.

Quelles sont les qualités personnelles idéales d'un administrateur ?

Les qualités d'un bon administrateurs incluent :

- **L'intégrité** — ils font preuve d'intégrité personnelle et insistent pour que la compagnie se conduise conformément à l'éthique
- **Le courage** — ils ont le courage de poser des questions difficiles et d'exprimer leur appui ou leur désapprobation des propositions et des gestes de la direction. Leur loyauté envers les intérêts des membres pourra exiger qu'ils expriment leur désaccord et de continuer de poser leurs questions tant qu'ils n'auront pas obtenu de réponse satisfaisante.
- **Le jugement** — ils ne perdent jamais de vue les enjeux importants et basent leurs décisions et leurs actions sur leur sens des affaires et le sens commun
- **Largeur de vue** — ils ont suffisamment de connaissances et d'expérience pour débattre des enjeux et prendre des décisions avec un certain recul.
- **Volonté d'apprendre** — Ils sont disposés à prendre le temps de se familiariser avec leur compagnie, à apprendre leur métier d'administrateur et à se tenir au courant. Ils assument la responsabilité de leurs propres contributions aux travaux du Conseil et participent aux séances d'information offertes par leur compagnie.

Les administrateurs doivent-ils avoir une bonne expérience de notre industrie ?

Les administrateurs doivent avoir une bonne expérience de notre industrie. Ils doivent comprendre l'environnement d'affaires de la SOCAN de manière à pouvoir participer à l'élaboration des stratégies de l'organisation et au suivi de ses résultats.

Il pourrait toutefois s'avérer utile d'inclure des administrateurs ayant derrière eux une expérience moins générale de l'industrie, mais qui apportent des qualités personnelles et des compoetements avantageux pour le Conseil et sont susceptibles de se familiariser rapidement avec le fonctionnement des affaires de la compagnie.

Afin d'aider les administrateurs moins expérimentés, le Conseil a adopté un système de pairage des administrateurs, une forme de mentorat permettant à un jeune administrateur de bénéficier de l'aide d'un administrateur chevronné. Les administrateurs moins expérimentés peuvent également demander conseil en tout temps au président du Conseil d'administration ou à tout autre collègue au sein du Conseil.

Quelles compétences particulières le Conseil d'administration exige-t-il ?

- Pour que le Conseil fonctionne bien, tous les administrateurs devraient avoir un « sens des affaires » suffisant pour leur permettre de parcourir et de comprendre les états financiers de l'organisation. Les membres du Comité des risques, par contre, devraient posséder une « culture financière » plus poussée leur permettant de comprendre tant les documents de nature financière que ceux portant sur les risques auxquels fait face l'organisation. Tel que mentionné plus haut, la SOCAN offre gratuitement à ses administrateurs des séances d'éducation.
- Sagesse, jugement et sens commun, compétences au niveau des relations interpersonnelles et de l'analyse financière, capacité d'établir des priorités dans des dossiers multiples et complexes, capacité de travail en équipe, contribution au processus de la prise de décisions en commun et bonne capacité de communication.
- Capacité de prendre le temps qu'il faut pour parcourir, évaluer et comprendre les dossiers envoyés aux administrateurs en préparation pour les assemblées régulières et les réunions spéciales du Conseil d'administration et des comités.

Le nombre des réunions annuelles est le suivant :

Conseil : (4) ; Comité des risques : (4) ; Comité des tarifs, des licences et des répartitions : (4) ; Comité des membres : (4) ; plus des réunions extraordinaires au besoin. Un administrateur participe normalement à toutes les réunions du Conseil et à celles d'un des 3 comités du Conseil.

Les administrateurs doivent également noter qu'ils doivent pouvoir se libérer pour plusieurs jours de suite lors des réunions du Conseil étant donné que celles-ci sont généralement précédées et/ou suivies de réunions de l'un ou l'autre des comités.

- Volonté de voyager en avion vers les diverses villes canadiennes où ont lieu les réunions du Conseil et des comités de l'organisation.
- Culture informatique : afin de pouvoir consulter le site Internet réservé aux membres du Conseil d'administration de la SOCAN et recevoir, ouvrir et consulter des documents électroniques (sur le site Internet et par courriel).
- Volonté et capacité de suivre des cours/séminaires (payés par la SOCAN) destinés à combler les lacunes des connaissances générales des membres du Conseil et à en faire des administrateurs plus efficaces.
- Capacité de représenter la SOCAN et les membres de son Conseil d'administration ainsi que d'autres parties prenantes.