

## TABLE DES MATIÈRES

<i>Remerciements</i> .....	ix
<i>Préface de M<sup>e</sup> Paul Martel</i> .....	xi
<i>Avant-propos</i> .....	xv
<i>Abréviations</i> .....	xxi
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
CHAPITRE 1	
<b>DE LA GOUVERNANCE</b> .....	27
1.1 Le « pourquoi » et le « comment » de la gouvernance : de l'importance de la gouvernance dans les organisations et sa définition .....	27
1.2 La gouvernance : dans l'intérêt de qui ? .....	34
1.2.1 Développements jurisprudentiels canadiens .....	35
1.2.2 Développements législatifs sur la prise en compte des parties prenantes .....	38
1.2.3 Le cas particulier de l'entreprise à mission .....	43
1.3 Le « comment » de la gouvernance : l'intégration des parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise .....	48
1.3.1 L'identification et la cartographie des parties prenantes .....	48
1.3.2 Perspectives comparées des conceptions française et anglo-saxonne des parties prenantes .....	52
1.4 De la raison d'être des entreprises à mission : un pas vers le long terme et le développement durable .....	58
1.5 Conclusion : « Vers quoi » la gouvernance de demain doit-elle tendre ? .....	75

CHAPITRE 2

<b>LES SOURCES DE LA GOUVERNANCE</b> .....	79
2.1 Au Canada .....	85
2.1.1 Historique de la gouvernance au Canada et partage des pouvoirs constitutionnels .....	86
2.1.2 Rapport Cadbury du Royaume-Uni (1992) .....	87
2.1.3 Rapport Dey (1994) .....	89
2.1.4 Rapport Saucier (2001) .....	90
2.1.5 Les changements survenus aux États-Unis à la suite des scandales de la vague d'Enron (2001 à 2002) .....	94
2.1.6 Le Canada devait-il emboîter le pas aux États-Unis ? .....	95
2.1.7 Réglementation des ACVM en matière de gouvernance d'entreprise .....	99
2.1.7.1 Sanctions des règles des ACVM .....	100
2.1.7.2 Instruments des ACVM .....	101
2.1.7.3 Initiative de la TSX et de l'IAS .....	101
2.1.7.4 Initiative de Peter Dey et de Sarah Kaplan .....	106
2.1.7.5 La gouvernance dans les lois .....	109
2.1.7.6 La jurisprudence .....	110
2.2 Aux États-Unis .....	110
2.2.1 Aperçu du cadre juridique et de la jurisprudence .....	111
2.2.2 Code d'investisseur de l'Investor Stewardship Group .....	116
2.3 Au Royaume-Uni .....	118
2.3.1 Code de gouvernance pour les entreprises .....	118
2.3.2 Code à l'intention des investisseurs .....	123
2.4 En France .....	124
2.5 En Union européenne .....	130
2.5.1 Cadre législatif à l'intention des États membres de la Communauté européenne .....	130
2.5.2 Cadre législatif à l'intention des investisseurs .....	141

## TABLE DES MATIÈRES

---

2.6	Autres sources de gouvernance pour l'investissement responsable .....	142
2.6.1	Coalition canadienne pour la bonne gouvernance .....	142
2.6.2	Organisation des Nations Unies (ONU) .....	143
2.6.2.1	Le Pacte mondial .....	143
2.6.2.2	Les Principes pour l'investissement responsable .....	146
2.6.2.3	Les objectifs de développement durable de l'ONU .....	149
2.6.3	L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) .....	151
2.6.4	Les agences de conseil en vote .....	152
2.6.5	Sources internes à l'entreprise .....	155
2.6.5.1	Règlement administratif (loi fédérale) et règlement intérieur (loi du Québec) .....	155
2.6.5.2	Mandats .....	156
2.6.5.3	Convention entre actionnaires .....	158
CHAPITRE 3		
<b>LES ACTEURS DE LA GOUVERNANCE .....</b>		
<b>163</b>		
3.1	L'actionnaire .....	167
3.1.1	L'actionnariat institutionnel .....	169
3.1.2	Le rôle, les droits et les responsabilités des actionnaires ....	176
3.1.3	Assemblées des actionnaires .....	181
3.1.3.1	Assemblée annuelle des actionnaires .....	181
3.1.3.2	Assemblée extraordinaire des actionnaires .....	186
3.2	Le conseil d'administration .....	187
3.2.1	Rôle du conseil d'administration .....	190
3.2.2	Structure du conseil d'administration .....	194
3.2.3	Taille du conseil d'administration et durée des mandats .....	196
3.2.4	Composition du conseil d'administration .....	197

3.2.5	Fonctionnement du conseil d'administration .....	202
3.2.6	Dynamique du conseil d'administration .....	203
3.3	Rôle des comités du conseil d'administration .....	206
3.3.1	Le cas particulier du comité consultatif ( <i>advisory board</i> ) .....	209
3.4	Rôle du président du conseil d'administration .....	212
3.5	L'administrateur .....	215
3.5.1	Rôle de l'administrateur .....	215
3.5.2	Désignation, élection et destitution .....	216
3.5.3	Indépendance .....	218
3.5.4	L'administrateur salarié .....	222
3.5.5	Devoirs de l'administrateur .....	230
3.5.5.1	Agir personnellement et dans les limites de ses pouvoirs .....	233
3.5.5.2	Agir avec prudence et diligence .....	233
3.5.5.3	Agir avec honnêteté et loyauté .....	236
3.5.5.4	Le conflit d'intérêts .....	237
3.5.6	Responsabilité de l'administrateur .....	239
3.6	L'observateur .....	241
3.6.1	Rôle de l'observateur au conseil d'administration .....	241
3.6.2	Responsabilité juridique de l'observateur .....	241
3.7	Chef de la direction .....	242
3.7.1	Relation entre le chef de la direction et le conseil d'administration .....	243
3.8	Les parties prenantes .....	248

#### CHAPITRE 4

<b>PRATIQUES DE GOUVERNANCE</b> .....	<b>251</b>
4.1 Choisir ses pratiques de gouvernance .....	253
4.2 Pratiques de gouvernance – Autorités canadiennes en valeurs mobilières .....	254
4.2.1 Mandats du conseil d'administration .....	255

## TABLE DES MATIÈRES

---

4.2.2	Indépendance des membres du conseil d'administration .....	258
4.2.3	Description des postes .....	259
4.2.4	Orientation et formation continue .....	260
4.2.5	Éthique commerciale .....	263
4.2.6	Comités du conseil d'administration .....	268
4.2.6.1	Comité des candidatures et sélection des membres .....	270
4.2.6.2	Comité de la rémunération et pratiques de rémunération .....	273
4.2.6.3	Comité d'audit .....	279
4.2.6.3.1	Le comité d'audit et les facteurs ESG .....	282
4.2.6.4	Autres comités du conseil d'administration .....	283
4.2.7	Évaluation du conseil d'administration .....	284
4.2.8	Durée du mandat et autres mécanismes de renouvellement du conseil d'administration .....	286
4.2.9	Représentation féminine .....	287
4.2.9.1	Développement réglementaire en cours au Canada .....	298
4.2.10	Divulgence .....	306
4.3	Organisation et fonctionnement de la gouvernance .....	307
4.3.1	Planificateur annuel des réunions .....	308
4.3.2	Ordre du jour et identification de l'information requise à la prise de décision .....	309
4.3.3	Tenue des réunions du conseil d'administration .....	311
4.3.4	Procès-verbaux .....	312
4.3.5	Huis clos .....	313
4.4	Stratégie et gestion de risques .....	319
4.5	Changements climatiques .....	324
4.5.1	Contexte et mouvement international .....	324

4.5.2 Rôle du conseil d'administration .....	329
4.5.2.1 L'affaire <i>ENGINE 1 v. Exxon Mobil</i> et les compétences climatiques .....	333
4.5.2.2 Rôle du comité d'audit .....	336
4.5.2.3 Divulgateion .....	339
4.6 Réconciliation avec les Autochtones .....	344
4.7 La culture d'entreprise, un gouvernail .....	347
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	351
<b>TABLE DE LA LÉGISLATION</b> .....	371
<b>TABLE DE LA JURISPRUDENCE</b> .....	383
<b>INDEX</b> .....	385