

## Grille des compétences des administrateurs

Pour s'assurer que le CA de Co-operators se compose de personnes qui, collectivement, possèdent les compétences, l'expertise et la diversité requises pour participer à la bonne gouvernance de la société, le CA a adopté la grille des compétences des administrateurs. En 2019, la grille a été revue afin de définir les caractéristiques optimales du CA selon ses besoins actuels et futurs, compte tenu de la stratégie de la société, de son profil de risque, des exigences réglementaires, des responsabilités du CA, de l'engagement à l'égard de la diversité dans la gouvernance, et de la relève à la direction du CA.

Chaque année, les administrateurs procèdent à l'autoévaluation de leur niveau perçu de compétence et d'expérience par rapport à la grille afin d'établir un plan de leurs besoins en compétences. Le comité de gouvernance d'entreprise et de révision, de concert avec le président du CA, évalue ensuite les compétences, l'expérience, les qualités personnelles et le potentiel de leadership des administrateurs qui restent en fonction, pour déterminer les points forts ainsi que les lacunes à combler par l'élection de nouveaux administrateurs ou la formation continue.

Les compétences que l'on doit retrouver au sein du CA et chez les administrateurs sont définies proactivement grâce à la grille des compétences des administrateurs. Elles peuvent ainsi être communiquées aux membres afin qu'ils en tiennent compte dans le processus de mise en candidature et d'élection des administrateurs. Le président et les autres dirigeants du CA examinent aussi la grille pour orienter le processus annuel de reconstitution des comités du CA et la participation individuelle des administrateurs aux comités du CA.

**PARTIE 1 : SOMMAIRE DE LA GRILLE DES COMPÉTENCES**

<i>Administrateurs</i>	Date d' élection et mandat	Savoir-faire coopératif	Développement d' entreprise	Expérience client, relations et services	Finances, comptabilité générale et audit*	Gouvernance	Technologies de l' information et cybersécurité	Innovation	Assurance et services financiers	Leadership	Réglementation	Gestion/surveillance des risques	Relations avec les parties prenantes	Stratégie	Développement durable	Gestion des talents, culture et rémunération
1.	'22	E	A	A	A	E	DB	A	A	A	E	A	E	A	A	A
2.	'21	A	DB	DB	DB	DB	ZD	DB	DB	DB	ZD	DB	A	A	DB	DB
3.	'23	A	DB	A	DB	A	DB	DB	A	A	DB	DB	A	A	A	A
4.	'23	E	E	A	E	E	A	E	E	E	E	E	E	E	A	E
5.	'21	E	E	E	ZD	DB	ZD	DB	DB	ZD	ZD	ZD	DB	DB	DB	ZD
6.	'21	A	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	A	A
7.	'21	E	A	DB	A	A	E	E	A	A	A	A	A	A	E	A
8.	'21	E	E	A	E	E	A	E	A	E	A	A	DB	E	DB	E
9.	'23	A	A	A	DB	A	DB	A	A	A	A	DB	A	A	A	A

**Compétences et expérience barème d'évaluation (description complète à la page 7)**

**ZD**

**Zone de développement**  
(De 0 à 1 an)

**DB**

**De base**  
(De 2 à 3 ans)

**A**

**Avancé**  
(De 3 à 5 ans)

**E**

**Expert**  
(Plus de 5 ans)

# GOUVERNANCE



Administrateurs	Date d' élection et mandat	Savoir-faire coopératif	Développement d' entreprise	Expérience client, relations et services	Finances, comptabilité générale et audit*	Gouvernance	Technologies de l' information et cybersécurité	Innovation	Assurance et services financiers	Leadership	Réglementation	Gestion/surveillance des risques	Relations avec les parties prenantes	Stratégie	Développement durable	Gestion des talents, culture et rémunération
10.	'23	E	A	E	E	E	A	E	ZD	E	E	E	E	E	A	E
11.	'22	A	A	A	A	A	DB	DB	A	A	A	A	A	A	A	DB
12.	'23	DB	A	A	A	E	DB	A	DB	A	E	A	E	A	A	A
13.	'21	A	A	E	E	E	A	A	A	A	A	A	A	E	A	A
14.	'23	E	E	A	A	E	A	A	A	E	A	A	A	E	A	A
15.	'22	E	A	A	E	E	A	A	E	E	E	E	E	A	A	E
16.	'22	A	A	A	A	A	DB	DB	A	A	A	A	A	A	DB	A
17.	'21	A	A	DB	A	A	DB	DB	A	DB	A	DB	A	A	A	DB
18.	'22	A	A	DB	A	A	DB	DB	A	A	DB	DB	A	A	E	DB

## Compétences et expérience barème d'évaluation (description complète à la page 7)

**ZD**

Zone de développement  
(De 0 à 1 an)

**DB**

De base  
(De 2 à 3 ans)

**A**

Avancé  
(De 3 à 5 ans)

**E**

Expert  
(Plus de 5 ans)

## GOUVERNANCE

<i>Administrateurs</i>	Date d' élection et mandat	Savoir-faire coopératif	Développement d' entreprise	Expérience client, relations et services	Finances, comptabilité générale et audit*	Gouvernance	Technologies de l' information et cybersécurité	Innovation	Assurance et services financiers	Leadership	Réglementation	Gestion/surveillance des risques	Relations avec les parties prenantes	Stratégie	Développement durable	Gestion des talents, culture et rémunération
19.	'21	E	DB	A	DB	A	DB	A	DB	DB	DB	DB	A	A	A	DB
20.	'23	A	A	A	DB	A	DB	A	DB	A	A	DB	A	A	DB	A
21.	'22	E	A	A	A	E	DB	E	A	E	A	A	E	A	A	E
22.	'22	E	ZD	DB	DB	DB	ZD	DB	DB	ZD	ZD	ZD	DB	A	DB	DB

### Compétences et expérience barème d'évaluation (description complète à la page 7)

**ZD**
**Zone de développement**  
(De 0 à 1 an)

**DB**
**De base**  
(De 2 à 3 ans)

**A**
**Avancé**  
(De 3 à 5 ans)

**E**
**Expert**  
(Plus de 5 ans)

\* Finances, comptabilité générale et audit – tous les administrateurs doivent posséder des compétences financières ou acquérir de telles compétences dans un délai raisonnable après leur élection au CA. Une personne possède des compétences financières si elle a la capacité de lire et de comprendre un jeu d'états financiers comprenant des questions comptables dont l'ampleur et la complexité sont généralement comparables à l'ampleur et à la complexité des questions que l'on peut raisonnablement s'attendre à soulever dans les états financiers de Co-operators.

## PARTIE 2 : COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCE

CATÉGORIE	CRITÈRES
<b>Savoir-faire coopératif</b>	Compréhension approfondie des principes coopératifs et de la philosophie des affaires coopératives, et expérience connexe. Vastes connaissances des systèmes et des contextes du secteur coopératif. Connaissance du mouvement coopératif actuel et passé.
<b>Développement d'entreprise</b>	Expérience dans l'analyse, la détermination et l'évaluation des possibilités de développement d'entreprise dans une institution financière ou une société d'assurance, y compris les fusions, acquisitions, partenariats, coentreprises et développements de produits.
<b>Expérience client, relations et services</b>	Expérience dans l'élaboration ou la supervision des services à la clientèle, y compris la mobilisation des clients, l'expérience client et les stratégies de communication. Le développement et le positionnement de la marque, ainsi que l'utilisation de l'analytique des données et du commerce électronique pour atteindre les objectifs de service à la clientèle.
<b>Finances, comptabilité générale et audit*</b>	Expérience dans la gestion des activités financières d'une coopérative ou d'un organisme public, privé ou sans but lucratif, y compris la planification financière, les prévisions, le développement durable, la gestion des risques et les contrôles internes. Compréhension démontrée de l'information financière et des exigences réglementaires en matière de rendement financier et de déclaration financière, y compris les IFRS.
<b>Gouvernance</b>	Compréhension des fonctions et responsabilités du CA ainsi que des principaux principes et principales pratiques en matière de coopération, de réglementation et de gouvernance, y compris la gouvernance des filiales, acquise à titre de cadre supérieur ou de membre du CA d'une organisation ayant de solides pratiques de coopération et de gouvernance d'entreprise.
<b>Technologies de l'information et cybersécurité</b>	Expérience dans la conception et la mise en œuvre de systèmes informatiques, d'infrastructures numériques orientées vers le client, d'analytique de données, de stratégies et de politiques en matière de protection des renseignements personnels et de cybersécurité touchant toute l'entreprise, ou expérience dans la supervision d'une telle conception ou d'une telle mise en œuvre. Connaissances technologiques manifestes.
<b>Innovation</b>	Expérience à titre de membre de la direction ou du CA dans le développement et la direction d'initiatives novatrices ou de changements avant-gardistes, y compris ceux qui génèrent de nouvelles solutions ou des gains d'efficacité dans les modèles d'affaires, les produits ou l'excellence opérationnelle.



## GOUVERNANCE



CATÉGORIE	CRITÈRES
<b>Assurance et services financiers</b>	Expérience dans un secteur des services financiers réglementé, et connaissances des principes de base de l'industrie de l'assurance (p. ex. produits, distribution, concepts actuariels, risques) et de la gestion des actifs.
<b>Leadership</b>	Expérience à la tête d'une organisation d'une complexité semblable à celle de Co-operators en tant que cadre supérieur (p. ex. administrateur, chef de la direction, cadre supérieur) ayant une feuille de route remplie de succès et de création de valeur.
<b>Réglementation</b>	Expérience dans l'identification, la gestion et la supervision des dossiers de conformité dans un secteur réglementé, de préférence dans le secteur des services financiers. Compréhension des lignes directrices du BSIF.
<b>Gestion/surveillance des risques</b>	Expérience dans l'évaluation de la vaste gamme de risques auxquels fait face une compagnie d'assurance dont la complexité est semblable à celle de Co-operators.
<b>Relations avec les parties prenantes</b>	Expérience dans la mobilisation des acteurs et les communications pertinentes à l'intention des membres, des employés, de l'administration publique et d'autres acteurs. Connaissance des principaux partenaires de Co-operators, des organisations membres et du secteur coopératif.
<b>Stratégie</b>	Expérience au sein de la direction ou du CA dans le développement et la direction de stratégies.
<b>Développement durable</b>	Expérience en développement durable mettant en évidence un degré élevé de connaissances en la matière, en particulier en ce qui concerne les tendances, les risques et les possibilités les plus importants pour l'organisation sur le plan environnemental, social et de gouvernance (ESG), notamment les changements climatiques. Expérience dans la supervision de la transformation d'une organisation et la divulgation d'information résultant de ces risques et possibilités.
<b>Gestion des talents, culture et rémunération</b>	Expérience dans la gestion des talents (y compris les systèmes de gestion du rendement et la planification de la relève du chef de la direction et des cadres supérieurs), ainsi que dans l'implantation et la supervision de la culture organisationnelle et de la rémunération du chef de la direction et des cadres supérieurs.



## COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCE (PARTIE 2) – BARÈME D'ÉVALUATION

<p><b>Zone de développement</b> <b>De 0 à 1 an</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouvel administrateur ou nouveau domaine de compétence pour l'administrateur</li> <li>- A peu ou pas de compréhension ou d'expérience antérieure</li> <li>- Nouvelle participation; a donc été incité à contribuer à la discussion</li> <li>- N'a reçu aucune formation officielle ou orientation informelle</li> <li>- Aura besoin d'un perfectionnement intensif pour commencer à contribuer</li> </ul>
<p><b>De base</b> <b>De 2 à 3 ans</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'administrateur possède un niveau de compétences, de connaissances et d'expérience de base</li> <li>- Fait preuve d'une compréhension de base ou d'une expérience antérieure</li> <li>- Capable de participer aux discussions axées sur les notions fondamentales</li> <li>- A reçu une formation officielle ou une orientation informelle</li> <li>- A besoin de perfectionnement supplémentaire pour apporter une contribution précieuse de façon constante</li> </ul>
<p><b>Avancé</b> <b>De 3 à 5 ans</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'administrateur possède beaucoup de compétences, de connaissances et d'expérience</li> <li>- Fait preuve d'une compréhension avancée et/ou d'une expérience antérieure</li> <li>- Contribue activement à la discussion avec confiance et compétence; est à l'aise de proposer des idées</li> <li>- A reçu une formation officielle pointue ou une solide orientation</li> <li>- Apporte une solide contribution; les opinions sont appréciées; pose des questions clés</li> </ul>
<p><b>Expert</b> <b>Plus de 5 ans</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'administrateur possède énormément de compétences, de connaissances et d'expérience</li> <li>- Fait preuve d'une compréhension spécialisée et d'une expérience antérieure</li> <li>- Contribution supérieure; propose des idées avec un haut degré de confiance et de compétence; dirige au besoin</li> <li>- A reçu une formation et une orientation officielles importantes et est en mesure d'offrir la même chose à ses collègues</li> <li>- Apporte constamment une contribution à valeur ajoutée; ses opinions sont sollicitées; pose des questions pertinentes</li> </ul>