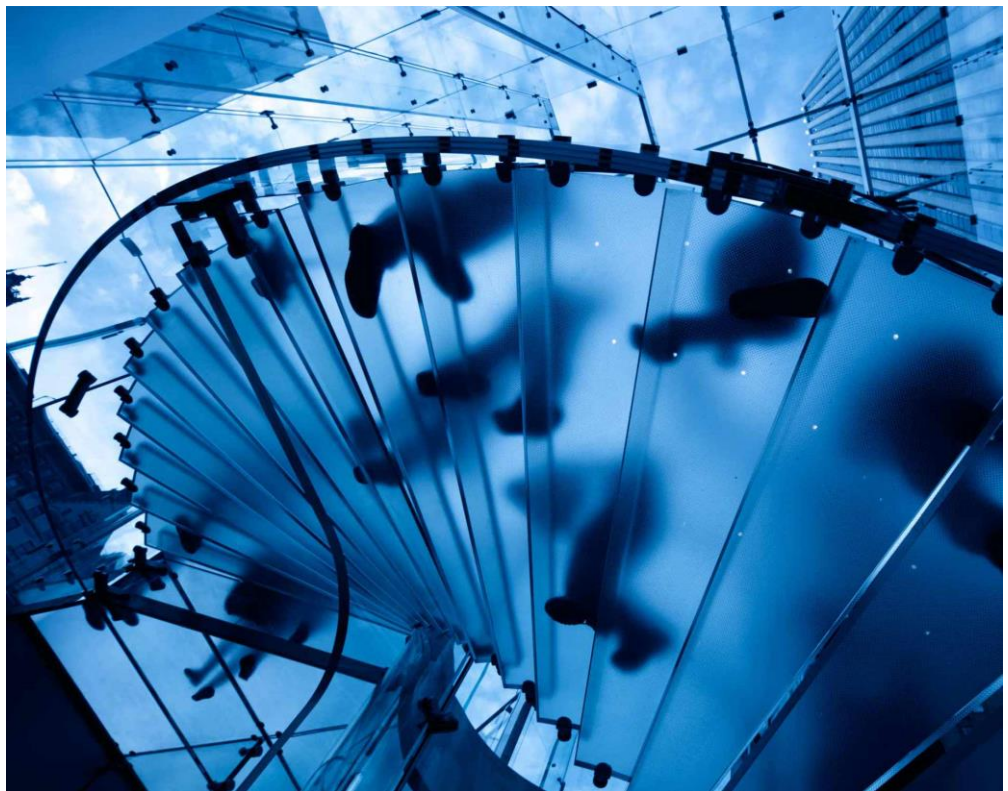


CADRE DE GOUVERNANCE



4/6/2020

Approuvé par le conseil d'administration

TABLE DES MATIÈRES

1. OBJECTIF	4
2. STRUCTURE DE GOUVERNANCE.....	5
3. PRINCIPES DE GOUVERNANCE.....	6
4. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	7
RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS	7
COMPOSITION DU C. A.	7
Qualifications des administrateurs	8
Président.....	8
Vice-président	8
Mise en candidature et élection.....	8
Mandat d'administrateur	8
Composition des comités.....	9
Diversité du C. A.....	9
ÉTHIQUE ET CONDUITE.....	9
INDÉPENDANCE.....	9
Conflits d'intérêts	9
Accès à des conseillers indépendants.....	10
Séances à huis clos	10
EFFICACITÉ DU C. A. ET DE SES MEMBRES	10
Recueil complet de politiques.....	10
Rendement	10
Orientation et formation	10
SURVEILLANCE ET DÉLÉGATION DE LA GESTION.....	11
Pouvoir de gestion du chef de la direction.....	11
Gestion du rendement	11
Développement d'entreprise	11
Gouvernance des filiales.....	12
Rapports de gestion au C. A.	12
Planification de la relève et de remplacement d'urgence	12

TABLE DES MATIÈRES

5. GOUVERNANCE OPÉRATIONNELLE.....	12
RÔLE DE LA DIRECTION	12
Président et chef de la direction	12
GGC.....	12
Comité de gestion du capital.....	13
Comité de gestion des risques	13
Fonctions de contrôle indépendantes.....	13
SIGNALEMENT ET INTERVENTION VISANT LES PROBLÈMES CRITIQUES.....	14
POLITIQUE-CADRE DE L'ENTREPRISE	14
6. ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES.....	15
7. APPROBATION, RESPONSABILITÉ ET EXAMEN.....	15

1. OBJECTIF

Le cadre de gouvernance de Co-operators donne un aperçu de la structure de gouvernance d'entreprise et de coopérative, des principes, des politiques et des pratiques qui permettent à l'organisation de satisfaire aux attentes de ses diverses parties prenantes, notamment les organisations membres.

Le C. A. du Groupe Co-operators Ltée agit aussi comme C. A. des sociétés suivantes :

Services financiers Co-operators limitée
La Compagnie d'assurance générale Co-operators
Co-operators Compagnie d'assurance-vie
Compagnie d'assurance COSECO
La Souveraine, Compagnie d'assurance générale
La Compagnie d'assurance générale CUMIS
La Compagnie d'Assurance-vie CUMIS

Le Cadre a été créé pour décrire l'approche de gouvernance de ces organisations.

Certaines filiales dans le groupe de sociétés sont régies par leur propre C. A., politiques de gouvernance et pratiques. Certaines différences individuelles ou circonstances uniques (p. ex., propriété, réglementation, marché et avantage concurrentiel) peuvent nécessiter d'autres approches.

Le présent document résume comment le C. A. et la direction assument leurs responsabilités respectives en matière de surveillance. Comme tel, il ne décrit pas dans le détail tous les aspects de l'approche de la société en matière de gouvernance d'entreprise ou opérationnelle. Le Cadre est soutenu par un recueil complet de politiques et par une politique-cadre.

Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter notre rapport annuel intégré :

<https://www.cooperators.ca/fr-CA/About-Us/corporate-overview/annual-reports.aspx>

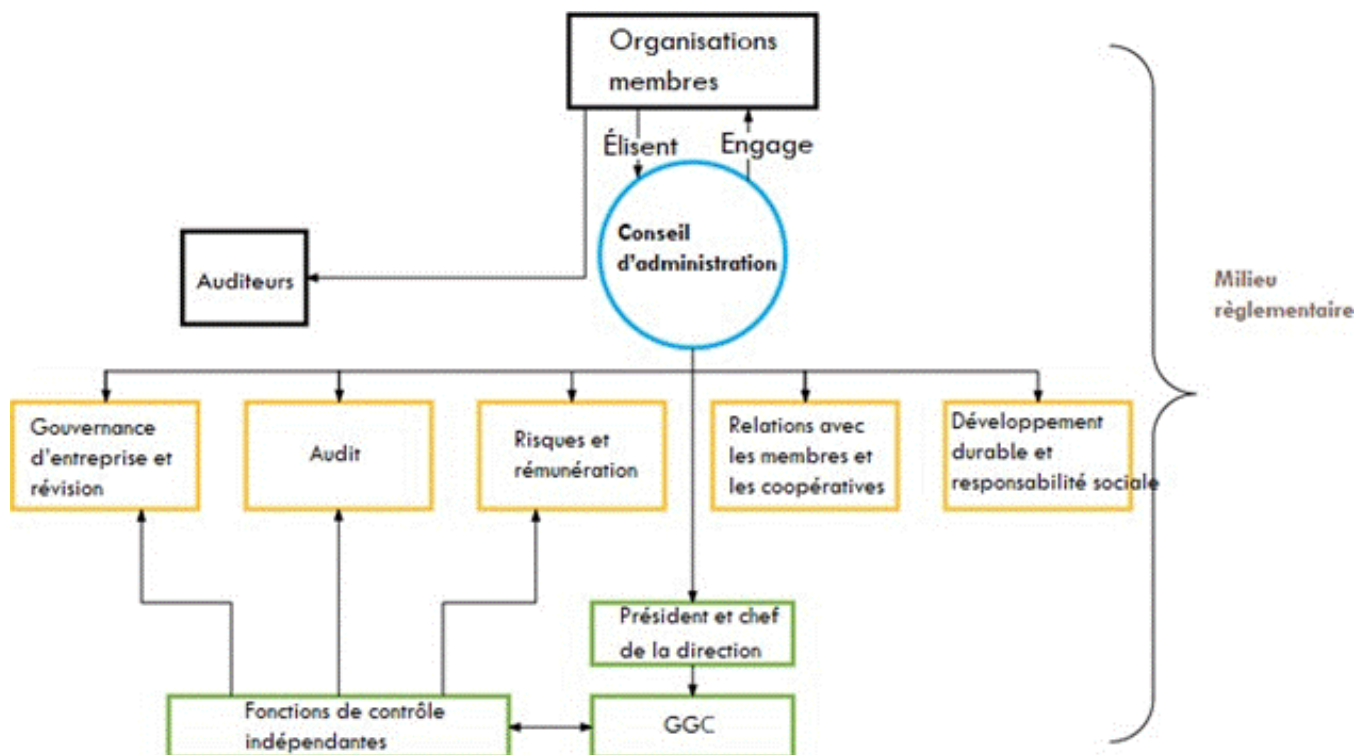
ou communiquer avec notre secrétaire générale : carmel_bellamy@cooperators.ca

Un cadre de gouvernance d'entreprise doit refléter la culture, le style et les enjeux de l'organisation – il n'y a pas de « taille unique ».

PwC

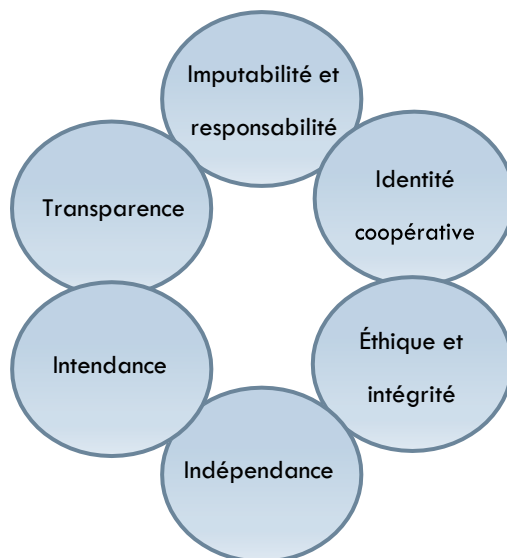
2. STRUCTURE DE GOUVERNANCE

La relation entre le C. A. de Co-operators, ses comités, la haute direction (y compris les fonctions de contrôle indépendantes), les organisations membres et les autres parties prenantes est illustrée ci-dessous :



3. PRINCIPES DE GOUVERNANCE

L'approche de Co-operators à la gouvernance d'entreprise est guidée par les principes fondamentaux suivants :



4. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

Mandat du C. A.

Les questions principales de gouvernance de l'entreprise relèvent du C. A., qui doit notamment :

- Définir la mission, la vision et les valeurs ;
- fixer la direction stratégique ;
- assurer la viabilité financière de l'entreprise ;
- sélectionner et nommer le président et chef de la direction et gérer son rendement ;
- s'assurer que Co-operators maintient son rôle de chef de file au sein de l'industrie de l'assurance et du mouvement coopératif.

Chaque année, le C. A. passe en revue les états financiers et les plans d'affaires stratégiques de la société, les approuve et en surveille le progrès pendant l'année.

Comités du C. A.

Le C. A. a créé cinq comités pour s'acquitter de ses responsabilités :

- comité d'audit
- comité de gouvernance d'entreprise et de révision
- comité des relations avec les membres et les coopératives
- comité du développement durable et de la responsabilité sociale
- comité de gestion des risques et de la rémunération

Chaque comité s'appuie sur un cadre de référence qui énonce notamment le mandat du comité, ses responsabilités et ses pouvoirs. Le cadre de référence du comité est révisé chaque année et des changements sont recommandés au C. A. pour approbation finale. Un plan de travail annuel est établi pour chaque comité afin de l'appuyer dans l'accomplissement de son mandat et de guider ses activités pendant l'année. Les présidents des comités présentent un rapport verbal de leurs activités à chaque réunion du C. A., et des rapports écrits de leurs réunions sont consignés dans les procès-verbaux.

COMPOSITION DU C. A.

Le conseil d'administration (C. A.) de Co-operators est composé de 22 administrateurs élus parmi nos 45 organisations membres à l'échelle du pays. Le C. A. est formé de 15 administrateurs généraux et de 7 administrateurs représentant les centrales des caisses de crédit et des caisses d'épargne dans sept régions comme suit :

Administrateurs généraux : C-B (1) ; AB (2) ; SK (1) ; MB (1) ; ON (6) ; QC (2) ; AT (2)

Administrateurs des centrales : Central 1, C-B/ON (4) ; centrales de l'AB et du MB (1) ; centrale de l SK (1) ; centrale de l'AT (1).

Qualifications des administrateurs

Outre les exigences énoncées dans la *Loi sur les sociétés d'assurances* et dans la *Loi sur les sociétés par actions*, les personnes nommées au C. A. de Co-operators doivent :

- avoir les qualifications nécessaires pour siéger au C. A. d'une société d'assurance en possession ou sous le contrôle direct ou indirect de Co-operators ;
- avoir été mis en candidature lors d'une assemblée régionale et avoir siégé comme délégué, délégué substitut ou administrateur de Co-operators pendant au moins une année entière et avoir assisté à deux réunions régionales sur une période de 12 mois.

Une grille des compétences des administrateurs a été créée pour définir et communiquer les compétences, connaissances et expérience recherchées chez les membres siégeant au C. A. et à ses comités. La grille est revue et corrigée chaque année ; les résultats permettent de déterminer les forces et les lacunes, guident le processus de mise en candidature des administrateurs et soulignent les besoins en formation et en perfectionnement.

Président

Le président du C. A. aide les administrateurs à s'acquitter de leurs responsabilités en leur offrant une direction dans la création de politiques ou encore dans leurs interactions avec la communauté de coopératives, le chef de la direction et les membres. Le président aide à clarifier les responsabilités du C.-A. et de la direction et à maintenir l'équilibre délicat, mais essentiel entre le travail d'équipe du C. A. et de la direction. Avec le président et chef de la direction, le président du C. A. agit aussi comme ambassadeur pour Co-operators (au nom du C. A.).

Vice-président

Le vice-président du C. A. exécute les fonctions de président, si ce dernier est absent, s'il est frappé d'inaptitude ou s'il se refuse, s'il le demande, ou comme délégué du président. Le vice-président a aussi les autres pouvoirs et tâches que lui confient les administrateurs. Ce rôle contribue également à maintenir le lien avec les organisations membres, les coopératives ou d'autres organisations.

Mise en candidature et élection

Les candidats aux postes d'administrateurs sont choisis par les membres lors des assemblées régionales et sont élus à l'Assemblée générale annuelle en avril de chaque année.

Mandat d'administrateur

La durée du mandat des administrateurs est de trois ans, à partir de la clôture de l'AGA. Les mandats d'administrateurs sont échelonnés pour assurer la continuité du C. A. et pour minimiser le roulement sur une année donnée. Il n'y a pas de limite de mandats parce que l'approche actuelle fonctionne bien pour générer un roulement sain et pour renouveler le C. A.

Composition des comités

Le président du C. A., le vice-président et la composition des comités du C. A. sont choisis chaque année. Immédiatement après l'AGA, le C. A. se réunit pour élire les présidents de comités qui en choisissent ensuite les membres, en tenant compte des connaissances, des compétences, de l'expérience et des intérêts des administrateurs, de la planification de la relève, de la continuité et du renouvellement. Tous les administrateurs sont élus pour un mandat d'un an.

Diversité du C. A

Le C. A. croit qu'il est important que l'organisation soit gouvernée par un regroupement d'administrateurs hautement qualifiés, issus de divers milieux et qui apportent une grande variété de perspectives et d'expériences dans les discussions et les décisions, de façon à favoriser ultimement la meilleure gouvernance coopérative et d'entreprise. Bien que la diversité dans tous ses aspects (âge ; culture ; ethnicité ; géographie ; genre et secteur) soit considérée comme primordiale et nécessaire à la réussite, le C. A. a donné priorité à la diversité des genres et aux compétences des administrateurs. À l'égard du genre, le C. A. a créé une politique sur la représentation des femmes au C. A. avec l'objectif d'avoir 30 % de femmes d'ici 2020 et 50 % d'ici 2025. Tout en reconnaissant que la contribution de chaque administrateur variera selon ses qualifications et son expérience, le C. A. devrait offrir collectivement un amalgame équilibré d'expertise, de compétences, d'expérience et de perspectives reflétant la stratégie de Co-operators, son profil de risque et ses activités.

ÉTHIQUE ET CONDUITE

Un code d'éthique et un code de conduite assurent que les membres du C. A., collectivement et individuellement, s'engagent à s'acquitter de leurs obligations fiduciaires en toute bonne foi et selon des normes de conduite élevées dans le but de servir les intérêts véritables de la société et de ses parties prenantes.

INDÉPENDANCE

Tous les administrateurs sont indépendants de la direction et des opérations quotidiennes de la société. Il est fondamental que les intendants de l'organisation soient indépendants pour que la direction assure une supervision efficace, notamment dans ses fonctions de contrôle indépendantes.

Conflits d'intérêts

À titre de fiduciaires de l'organisation, les administrateurs sont tenus de divulguer tout intérêt personnel qui serait en conflit avec les intérêts de la société et dont ils ne doivent pas tirer profit. La politique sur les conflits d'intérêts du C. A. énonce les principes de base et les paramètres régissant la divulgation et la gestion des conflits d'intérêts pour les administrateurs. De plus, il existe une politique sur les occasions d'affaires pour guider la conduite, notamment en ce qui concerne l'usage approprié des biens de l'entreprise, des renseignements et des fonctions d'administrateur à l'égard des occasions de gain personnel et de la concurrence directe ou indirecte avec la société.

Accès à des conseillers indépendants

Les membres du C. A. ont un accès indépendant à des conseillers, y compris à des conseils juridiques externes, pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités et pour promouvoir leur indépendance. Le C. A. et chacun de ses administrateurs ont librement accès au président et chef de la direction, à l'équipe de la haute direction, aux fonctions de contrôle indépendantes, aux dirigeants et au personnel de l'organisation, ainsi qu'à l'auditeur externe.

Séances à huis clos

Le C. A. et ses comités tiennent régulièrement des séances à huis clos avec le chef de la direction, les dirigeants des fonctions de contrôle indépendantes, et se réunissent aussi entre eux pour avoir des discussions franches sans la présence de la direction.

EFFICACITÉ DU C. A. ET DE SES MEMBRES

Recueil complet de politiques

Le C. A. a créé un recueil complet de politiques. Les politiques qu'il contient décrivent comment le C. A. :

- se conforme aux exigences réglementaires ;
- remplit le rôle d'intendant de l'organisation ;
- surveille la direction ;
- régit ses opérations.

Toutes les politiques énoncent la période d'examen et déterminent qui sont les personnes-ressources principales au niveau de la direction et des comités du C. A. Le comité de gouvernance d'entreprise et de révision a la responsabilité globale du recueil de politiques.

Rendement

Le C. A. a créé des processus pour évaluer périodiquement la santé de la gouvernance de l'organisation (y compris le rendement du C. A.) ainsi que le rendement des administrateurs individuels, des comités et des présidents du C. A. Dans l'esprit de l'amélioration permanente, le comité de gouvernance d'entreprise et de révision supervise cette activité en veillant à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans d'action pour réaliser les priorités approuvées.

Orientation et formation

Lorsqu'ils se joignent au C. A., les nouveaux administrateurs suivent une séance d'orientation de deux jours et reçoivent un manuel complet du conseil. Pour faciliter leur entrée en fonction, le président nomme un autre administrateur comme mentor. Pour garantir une intégration en douceur, et pour accélérer l'engagement, on peut tenir une autre séance d'orientation au milieu de l'année.

Chaque administrateur a accès à un budget pour son perfectionnement professionnel de façon à améliorer son rendement et sa contribution au C. A. Une liste exhaustive de programmes externes recommandés, basée sur la grille des compétences des administrateurs, a été créée

pour soutenir la formation individuelle et les objectifs de perfectionnement. Les administrateurs sont aussi encouragés à assister à des réunions de comité ou à une séance de formation de comité dont ils ne sont pas membres pour approfondir leurs connaissances et mieux connaître les fonctions du C. A.

Chaque année, le C. A. réserve deux jours à la formation que donnent des spécialistes externes et la haute direction pour mieux comprendre leur rôle et leurs responsabilités et approfondir leurs connaissances de l'entreprise, y compris les tendances émergentes et les risques auxquels fait face notre industrie. Outre ces séances officielles de formation, des présentations éducationnelles sont régulièrement incluses dans l'ordre du jour des réunions du C. A. ; durant l'année, des spécialistes internes donnent des webinaires et des séances individuelles sur des sujets particuliers et organisent des visites de diverses divisions opérationnelles. Le portail du C. A. sert aussi de centre de documentation renfermant les références actuelles et historiques.

SURVEILLANCE ET DÉLÉGATION DE LA GESTION

Les rôles et les responsabilités, d'une part du C. A. et d'autre part de la haute direction, sont clairement délimités afin d'assurer une intendance et une supervision efficace de l'organisation.

Pouvoir de gestion du chef de la direction

Le lien principal entre le C. A. et la direction est le président et chef de la direction, qui est choisi et nommé par le C. A. Le C. A. confie à la haute direction (par l'entremise du chef de la direction) l'autorité, la responsabilité et certains pouvoirs, notamment l'exécution de la stratégie, pour gérer les opérations de la société.

La direction est responsable de la gestion et des activités courantes de l'entreprise. Les décisions cruciales, comme celles concernant des placements importants, des acquisitions, d'autres accords commerciaux ou des alliances doivent être soumises au C. A. pour approbation préalable.

Gestion du rendement

Le C. A. approuve les objectifs annuels de rendement du président et chef de la direction et mène un examen annuel du rendement du président en fonction de ses objectifs. Le C. A. reçoit également un rapport annuel du président et chef de la direction sur le rendement de l'équipe de la haute direction de l'entreprise (GGC).

Développement d'entreprise

La société explore en permanence les possibilités d'acquisitions, de coentreprises, de financement et de dessaisissements pour soutenir la croissance globale et les objectifs stratégiques de l'organisation. Une politique de développement d'entreprise existe pour régir cette activité et pour établir l'autorité déléguée à la direction et les limites d'approbation connexes du C. A.

Gouvernance des filiales

Afin de fournir une supervision efficace des filiales en exploitation du groupe, une politique de gouvernance des filiales a été créée, et un administrateur du C. A. de la société mère (GCL) est nommé pour siéger aux conseils des filiales. De plus, on s'attend à ce que la direction présente au C. A. du GCL un rapport exhaustif de chaque filiale au moins une fois par an.

Rapports de gestion au C. A.

Pour garantir que le C. A. reçoit des renseignements utiles en temps opportun et qu'il comprend les activités de l'entreprise de façon à bien s'acquitter de ses responsabilités, une politique de rapports de gestion au C. A. a été élaborée. De plus, le C. A. reçoit des rapports annuels sur les fonctions commerciales principales, comme la conformité, les relations gouvernementales, les ressources humaines, les technologies de l'information, les relations avec les membres et les clients clés, et le développement durable et la responsabilité sociale.

Planification de la relève et de remplacement d'urgence

Le C. A. reçoit un rapport annuel du président et chef de la direction sur le perfectionnement de la haute direction et sur les plans et processus de relève en place pour les postes de chef de la direction et de cadres (GGC), y compris les fonctions de contrôle indépendantes. De plus, dans les discussions avec le chef de la direction, il vérifie que les plans et les remplacements d'urgence appropriés pour les rôles principaux de direction ont été établis.

5. GOUVERNANCE OPÉRATIONNELLE

RÔLE DE LA DIRECTION

Président et chef de la direction

À titre de premier dirigeant du Groupe Co-operators, le président et chef de la direction (chef de la direction) a la responsabilité des opérations de l'organisation, incluant la direction des activités et le plein pouvoir pour ce faire, sous réserve de la supervision générale et du contrôle du C. A. Le chef de la direction mène et dirige l'équipe de la haute direction et est responsable des résultats du Groupe Co-operators et de chacune de ses filiales en exploitation.

GGC

Le Groupe de gestion de Co-operators (GGC) fournit la direction stratégique commune, la supervision et la surveillance du rendement du Groupe de sociétés Co-operators.

Au sein de l'équipe multidisciplinaire, les membres du GGC veillent à l'intégrité et à la réalisation de l'objectif du GGC et servent l'intérêt véritable du groupe de sociétés en tant que chefs désignés représentant chacun un domaine d'activités stratégiques dans le groupe de sociétés.

Les membres du GGC comprennent :

Premier vice-président et chef de la mobilisation de la clientèle Premier vice-président et chef du marketing numérique

Premier vice-président et chef des finances Premier vice-président et chef de l'information

Premier vice-président et chef de l'exploitation, CCAV et président et chef de l'exploitation, Groupe CUMIS

Premier vice-président et chef de l'exploitation, Conception de produits d'assurance de dommages

Premier vice-président et chef de l'exploitation, SCAG

Premier vice-président et président, Distribution aux caisses d'épargne et de crédit, Groupe CUMIS

Premier vice-président, Relations avec les membres, gouvernance et services de l'entreprise Président et chef de la direction, Addenda Capital

Le GGC est soutenu par deux comités de gestion clés :

Comité de gestion du capital

Le comité de gestion du capital (CGC) surveille, évalue et recommande l'allocation de capital et des décisions stratégiques au GGC. À la discrétion du GGC, le CGC peut obtenir l'autorité de prendre des décisions dans des limites prédéfinies pour établir des objectifs de rendement, approuver des changements dans l'allocation du capital et examiner les acquisitions, le financement, les dessaisissements, les coentreprises et les fusions (lorsque cela est approprié et sous réserve de la politique de développement d'entreprise).

Comité de gestion des risques

Le comité de gestion des risques (CGR) supervise le programme de gestion des risques de l'entreprise et veille à ce que tous les processus et procédures connexes conviennent au type et à la nature des diverses entreprises et activités de Co-operators. Le CGR fournit une supervision directe des risques et une supervision par l'entremise de tous ses comités de gestion des risques spécifiques ; il surveille le profil général de risque des activités d'assurance du GCL par rapport à la tolérance aux risques, et examine les activités à haut risque dans le secteur des assurances afin de veiller à la pertinence du programme de gestion des risques de manière cumulée.

Fonctions de contrôle indépendantes

Le président et chef de la direction ou les membres des GGC respectifs confient certaines responsabilités aux fonctions de contrôle indépendantes, soit le chef des finances, les actuaires désignés et les dirigeants des fonctions des risques, de la conformité et de l'audit interne.

Les dirigeants des fonctions de contrôle (postes principaux) sont responsables de la supervision de la gestion opérationnelle à l'échelle de l'entreprise. Les dirigeants des fonctions de contrôle ont un accès direct et libre au président et chef de la direction, à une autre fonction de contrôle et au C. A. (par l'entremise de ses comités pertinents). Cela comprend des séances périodiques à huis clos avec le président et chef de la direction et les comités pertinents du C. A., sans aucun membre de la direction.

Le C. A. (par sa structure de comités) supervise les fonctions de contrôle. Plus particulièrement, le ou les comités :

- discutent avec la direction de la nomination au poste de chef, de sa rémunération et d'autres conditions d'emploi ;
- approuvent le mandat des postes principaux, les ressources et le budget annuel ;
- s'assurent auprès des postes principaux que les activités de supervision sont indépendantes de la gestion opérationnelle des activités et qu'elles bénéficient d'assez de ressources et de visibilité dans toute l'entreprise ;
- tiennent des discussions périodiques avec la direction sur le rendement des postes principaux ;
- par des discussions avec la direction, vérifient que des plans de relève sont en place et qu'un remplacement temporaire des postes principaux serait possible au besoin et qu'il y a un bassin de candidats qualifiés pour une nomination permanente en cas de besoin.

Une tierce partie examine les fonctions de contrôle indépendantes régulièrement ou au gré du C. A.

SIGNALEMENT ET INTERVENTION VISANT LES PROBLÈMES CRITIQUES

Le chef des finances, les actuaires désignés, le responsable de l'audit interne, l'avocate générale, le chef de la conformité et le chef de la gestion des risques présentent régulièrement des rapports aux comités d'audit, de gouvernance d'entreprise et de révision et au comité de gestion des risques et de la rémunération, pour signaler les affaires cruciales et importantes. Les présidents des comités respectifs du C. A. font un rapport sur les enjeux cruciaux au C. A.

POLITIQUE-CADRE DE L'ENTREPRISE

Les politiques définissent les attentes du C. A. et de la direction et aident à décrire et à communiquer la tolérance aux risques de l'entreprise dans des domaines particuliers.

Un recueil complet de politiques contient les politiques qui régissent la manière dont le C. A. supervise l'entreprise ainsi que ses propres opérations.

La politique-cadre opérationnelle contient les politiques de toute l'entreprise qui régissent la manière dont les activités sont gérées et comment elles sont menées.

La politique-cadre opérationnelle permet au GGC :

- de reconnaître les politiques qui visent toute l'entreprise ou qui sont essentielles aux organisations dans le groupe de sociétés ;
- de définir les critères pour les exceptions (quelles organisations en font partie)
- de mieux comprendre les lacunes, le cas échéant ;
- de déterminer les secteurs de risques ou de préoccupations ;
- de développer un plan d'action pour combler les lacunes/régler les préoccupations/parer aux risques pour assurer la cohérence et la conformité dans tout le groupe de sociétés.

6. ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

Le C. A. et la direction ont des mécanismes formels pour communiquer avec les parties prenantes comme les organes de réglementation, le gouvernement, les organisations membres, les clients, le personnel et les conseillers.

À titre de coopérative, Co-operators accorde une grande priorité à sa relation et à son engagement avec ses organisations membres. Un sondage semestriel est mené pour mesurer l'engagement des membres, et un rôle de cadre supérieur a été créé pour assurer la liaison avec les membres.

7. APPROBATION, RESPONSABILITÉ ET EXAMEN

Après examen par le groupe de gestion de Co-operators (GGC) et sur recommandation du comité de gouvernance d'entreprise et de révision (CGEetR), le Cadre de gouvernance a été approuvé par le C. A. en avril 2020.

La secrétaire générale est responsable du Cadre de gouvernance approuvé par le C. A. qui sera assujéti à un examen aux deux ans, ou plus fréquemment si des changements substantiels sont nécessaires.

Le CGEetR examinera les mises à jour futures du Cadre de gouvernance, qui seront soumises à l'approbation ultime du C. A. de Co-operators.