

L'AGENCE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION

MANUEL DES POLITIQUES

DATE D'ÉMISSION:

Décembre 2006

NUMÉRO:

3.3.2

REMPLECE LA VERSION:

Décembre 2005

RECOUPEMENT:

1.4.2 : Politique sur les règles de conduite,
3.2.1 : Responsabilité financière,
3.3.1 : Politique sur l'approvisionnement,
3.3.3 : Partenaires externes – choix, établissement de
contrats et normes de rendement

CYCLE DE RÉVISION:

2 ans

AUTORITÉ:

Directeur(trice) général(e)

DATE DE LA PROCHAINE RÉVISION:

Décembre 2008

OBJET:

Impartition

1. Objet de la politique

La présente politique définit le cadre qui orientera les décisions de l'Agence quant à l'impartition de services et qui permettra l'atténuation des risques liés à l'impartition.

2. Définition

Aux fins de la présente politique, on entend par impartition la délégation continue à une tierce partie de pratiques ou de services qui seraient normalement effectués ou offerts par les employé(e)s à l'interne. L'impartition suppose habituellement le transfert au fournisseur du service d'un contrôle significatif de la procédure ou du service visé.

3. Décision d'impartir des services

L'Agence peut adopter des ententes d'impartition pour s'acquitter de tâches essentielles à sa gestion efficace ou à celle du portefeuille d'habitation coopérative qu'on lui a confié. Il convient d'impartir des services lorsqu'un fournisseur externe est en mesure d'offrir des services plus rentables et de meilleure qualité, et lorsqu'il est possible d'atténuer les risques liés à l'impartition. L'Agence peut impartir n'importe quelle fonction; cependant, elle ne pourra conclure une entente d'impartition qu'une fois les trois faits qui suivent établis :

- l'Agence doit recourir à des compétences spécialisées ou recevoir un soutien supplémentaire en ce qui concerne une procédure précise ou un projet important pour l'atteinte de ses objectifs;
- l'évaluation des risques liés à l'impartition est acceptable;
- le fournisseur respecte les exigences établies en matière de compétences, et on s'attend à ce qu'il se conforme aux normes de rendement et de conduite de l'Agence.

Avant de pouvoir conclure une entente d'impartition, il faut veiller à ce que les exigences formulées dans les alinéas 6 et 8 soient respectées.

4. Justification de l'impartition

Avant de conclure une entente d'impartition, les gestionnaires analyseront les besoins de l'Agence en matière d'impartition. S'il s'agit d'une entente importante, au sens de l'Annexe A, il faudra étayer sa conclusion à l'aide de documents explicatifs, qui pourront se fonder sur l'une ou plusieurs des considérations qui suivent.

- Les fonctions visées par l'entente se rattachent aux services essentiels de l'Agence, sans toutefois constituer des services essentiels.
- Pour bien accomplir ces fonctions, il faudrait utiliser des technologies, des procédés ou des instruments qui doivent être mis à jour fréquemment ou qui deviennent désuets rapidement, ou dont l'acquisition par l'Agence pour son utilisation exclusive se révélerait onéreuse.
- L'accomplissement de ces fonctions demande des compétences spécialisées, que l'Agence ne peut conserver au sein de son équipe à un coût raisonnable.
- Les services doivent être dispensés dans des régions où l'Agence n'a pas de bureau, et on ne pourrait justifier les coûts liés à l'ouverture d'un bureau dans cette région.
- Les services doivent être rendus en tout ou en partie en dehors des heures normales de travail.
- Un fournisseur peut, pour toute autre raison, offrir un service de façon plus économique et au moins aussi efficace que l'Agence.

5. Évaluation des risques liés aux ententes d'impartition

Avant de conclure une entente d'impartition renouvelable, les gestionnaires de l'Agence procéderont à une évaluation du risque pendant laquelle ils étudieront l'importance de la fonction de gestion, l'importance de l'entente pour cette fonction, l'ampleur des dépenses proposées, l'importance de la fonction pour la réputation de l'Agence et sa capacité d'offrir des services à ses clients, la capacité du fournisseur de pouvoir continuer à dispenser le service, ainsi que la possibilité de remplacer ce fournisseur rapidement, à un coût raisonnable.

Lorsqu'ils proposent une entente, les gestionnaires doivent remplir le formulaire sur les risques et l'importance relative présenté dans l'Annexe A de la présente politique. Le formulaire et tous les autres documents liés au processus d'approbation, y compris ceux qui prouvent que le conseil a étudié la question et accordé son approbation, au besoin, doivent être joints au contrat conclu avec le fournisseur de services.

6. Pouvoir d'approuver des ententes d'impartition

6.1 Si les gestionnaires de l'Agence déterminent lors de l'évaluation du risque que l'entente d'impartition présente des risques élevés, aux termes de l'Annexe A, ils doivent présenter au Comité des finances et de la vérification des justifications quant à la conclusion de l'entente, ainsi que les mesures qu'ils comptent adopter pour atténuer les risques cernés. Avant que l'entente ne puisse être conclue, le conseil d'administration doit l'approuver, sur la recommandation du Comité des finances et de la vérification.

6.2 Les gestionnaires de l'Agence peuvent approuver les ententes d'impartition qui n'atteignent pas le seuil d'importance relative établi à l'Annexe A.

7. Normes relatives aux partenaires externes

7.1 L'Agence peut conclure des contrats avec des fournisseurs externes pour leur confier des services qui sont habituellement dispensés par ses gestionnaires des relations. Ces fournisseurs de services, de même que les inspecteurs et évaluateurs en bâtiment, sont appelés partenaires externes. L'Agence peut aussi, pour combler ses besoins récurrents, établir des offres à commandes avec les entrepreneurs qu'elle jugera convenables, conformément aux dispositions de la Politique sur l'approvisionnement de l'Agence.

7.2 Le choix des partenaires externes et l'établissement de contrats avec ces derniers doivent respecter les dispositions de la Politique sur les partenaires externes : choix, établissement de contrats et normes de rendement.

8. Concurrence et transparence

Les gestionnaires de l'Agence doivent se conformer aux politiques sur les règles de conduite et sur l'approvisionnement de l'Agence lorsqu'ils ou elles retiendront les services de partenaires et de fournisseurs de services externes.

9. Contrôle préalable

Avant de conclure une entente d'impartition importante avec un fournisseur, au sens de l'Annexe A, les gestionnaires de l'Agence effectueront un contrôle préalable, qu'ils étayeront par des documents explicatifs. Ce contrôle comprend les étapes décrites dans les lignes qui suivent, ainsi que toutes celles que les gestionnaires jugeront convenables.

- Analyser l'expérience, la stratégie commerciale et la philosophie de service à la clientèle du fournisseur;
- Évaluer la capacité du fournisseur à bien remplir le contrat conclu avec l'Agence et à faire preuve de fiabilité, en fonction du nombre d'employés qu'il engage;
- Obtenir et évaluer des références de clients qui ont conclu des contrats de valeur semblable avec le fournisseur;
- Veiller à ce que le fournisseur ait contracté une assurance suffisante en fonction de la situation;
- Au besoin, soumettre les principaux membres de l'équipe du fournisseur à une entrevue afin de voir à ce qu'ils possèdent les compétences nécessaires, et analyser la capacité financière du fournisseur afin de s'assurer qu'il est à même de remplir ses obligations.

10. Contrats avec des fournisseurs de services externes

L'Agence étaiera chaque entente d'impartition par un contrat écrit qui définit :

- les niveaux de service et les normes de rendement;
- les exigences en ce qui concerne le respect des normes de service aux clients de l'Agence et de ses politiques sur les règles de conduite, les services bilingues, ainsi que la confidentialité et l'accès à l'information;
- les limites à la liberté du fournisseur d'attribuer une partie du contrat à d'autres instances, lorsque la situation le commande;
- les dispositions relatives au maintien des fonctions imparties pendant une interruption des activités causée par une panne de système, une catastrophe naturelle ou toute autre raison;
- les documents et dossiers qui demeureront la propriété de l'Agence;
- les dispositions relatives aux prix et au paiement;
- les exigences en matière d'assurance;
- une disposition qui précise que le fournisseur ou la fournisseuse de services est un(e) entrepreneur(e) indépendant(e) et qu'il ou elle n'est ni un(e) employé(e), ni un organisme qui intervient au nom de l'Agence;
- les recours à exercer en cas de manquement, comme le prévoit le contrat;
- les dispositions relatives à la résiliation de l'entente;

Numéro : 3.3.2

Objet : Impartition

Date d'émission : décembre 2006

Page 5

- une mesure de règlement des conflits, ainsi que les niveaux de service prescrits en situation de conflit;
- les dispositions relatives à la protection des renseignements transmis au fournisseur de services.

ANNEXE A

L'Agence des coopératives d'habitation
Formulaire sur les risques et l'importance relative
Projets d'impartition de services

Évaluation effectuée par : _____

Date : _____

1. Description du projet d'entente d'impartition :

2. Nom du fournisseur de services : _____

3. Durée du contrat : _____

4. Date d'échéance : _____

5. Évaluation des risques et de l'importance relative

Consulter l'Annexe I pour remplir le tableau qui suit.

Critère	Note brute	Pondération (%)	Note pondérée (%)
1. Importance de la fonction de gestion		25	
2. Importance de l'entente d'impartition pour la fonction de gestion		10	
3. Ampleur des dépenses engagées		25	
4. Incidence éventuelle de l'entente sur la réputation de l'Agence		25	
5. Possibilité que le fournisseur devienne insolvable ou incapable de remplir le contrat		10	
6. Possibilité de remplacer le fournisseur de services		5	
Total		100 %	

6. Détermination et atténuation des risques

Vous pouvez vous servir du tableau qui suit pour cerner les risques liés au projet d'entente d'impartition et décrire les facteurs ou les méthodes de travail qui les atténuent.

Risques	Facteurs ou méthodes qui atténuent les risques
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

7. Recommandation et approbations

Les ententes qui obtiennent une note pondérée d'au moins 50 % sont considérées importantes et doivent être soumises à l'approbation du conseil d'administration, sur la recommandation du Comité des finances et de la vérification.

Le projet d'entente est-il important? (O / N) _____

Le Comité des finances et de la vérification doit-il l'étudier? (O / N) _____

Date de l'étude du projet d'entente par le Comité des finances et de la vérification :

Recommandation du Comité des finances et de la vérification : _____

Le conseil d'administration doit-il approuver le projet d'entente? (O / N) _____

Date à laquelle le conseil d'administration a approuvé le projet d'entente : _____

ANNEXE A

Appendice I

Les facteurs qui suivent doivent être étudiés dans l'évaluation des risques et de l'importance relative de tout projet d'entente d'impartition.

Importance de la fonction de gestion

Risque	Importance de la fonction de gestion	Note brute
Élevé	Fonction cruciale à l'atteinte des principaux objectifs de l'Agence	100 %
Moyen	Fonction importante pour l'atteinte des principaux objectifs de l'Agence	50 %
Faible	Fonction d'une importance relative quant à l'atteinte des objectifs de l'Agence	10 %

Importance du projet d'entente d'impartition pour la fonction de gestion

Risque	Importance du projet d'entente d'impartition	Note brute
Élevé	=> 25 % des activités commerciales	100 %
Moyen	=>5 % et < 25 % des activités commerciales	50 %
Faible	< 5 % des activités commerciales	10 %

Ampleur des dépenses engagées

Risque	Dépenses engagées en un an	Note brute
Élevé	=> 2 % des dépenses de fonctionnement	100 %
Moyen	=> 1 % et < 2 % des dépenses de fonctionnement	50 %
Faible	< 1 % des dépenses de fonctionnement	10 %

Incidence éventuelle du projet d'entente sur la réputation de l'Agence, en fonction de ses répercussions sur les clients de l'Agence

Risque	Incidence éventuelle du projet d'entente sur la réputation de l'Agence	Note brute
Élevé	=> 10 % de la clientèle de l'Agence	100 %
Moyen	=> 5 % et < 10 % de la clientèle de l'Agence	50 %
Faible	< 5 % de la clientèle de l'Agence	10 %

Possibilité que le fournisseur devienne insolvable ou incapable de continuer à offrir le service

Risque	Insolvabilité ou incapacité de continuer à offrir le service	Note brute
Élevé	Possibilité moyenne	100 %
Moyen	Faible possibilité	50 %
Faible	Possibilité extrêmement faible	10 %

Possibilité de remplacer rapidement le fournisseur de services à un coût raisonnable

Risque	Remplacement du fournisseur de services	Note brute
Élevé	> 60 jours après que les services sont demandés; => 120 % des coûts de l'année précédente	100 %
Moyen	> 30 jours après que les services sont demandés; => 120 % des coûts de l'année précédente	50 %
Faible	> 15 jours après que les services sont demandés; => 120 % des coûts de l'année précédente	10 %