

L'AGENCE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION

MANUEL DES POLITIQUES

DATE D'ÉMISSION :

Juin 2019

NUMÉRO :

1.4.6

REMPLECE LA VERSION :

Juin 2017

RECOUPEMENT:

1.4.2 Règles de conduite, 2.1 Normes de satisfaction et de service à la clientèle, 2.2.1 Services bilingues, 2.4 Confidentialité et accès à l'information, 2.5 Protection des renseignements personnels, 2.6.1 Plaintes et règlement des différends, 2.8 Normes internes de service, 3.5 Poursuite des activités et reprise après sinistre, 3.6 Sécurité de l'information

CYCLE DE RÉVISION :

Deux ans

AUTORITÉ :

Conseil d'administration

**DATE DE LA PROCHAINE
RÉVISION :**

Juin 2021

OBJET :

Gestion des risques

1. Préambule

Le risque, qui s'entend de la possibilité de pertes, de blessures ou d'autres situations défavorables ou importunes, est présent dans toutes les activités humaines et est inévitable. La gestion des risques fait partie intégrante d'une bonne gouvernance organisationnelle.

La gestion efficace des risques est essentiellement une question de suivre de bonnes pratiques et procédures, de maintenir de solides contrôles internes, de porter une attention constante à l'environnement interne et externe et de réagir adéquatement lorsque ces environnements changent. La gestion des risques d'entreprise est une approche structurée qui sert à déceler, à évaluer, à gérer, à surveiller et à signaler les risques réels et possibles auxquels une entreprise peut être confrontée alors qu'elle cherche à réaliser sa mission et ses objectifs.

L'objet de la présente politique est d'officialiser l'engagement de l'Agence et son approche en matière de gestion des risques auxquels nous sommes confrontés alors que nous souhaitons remplir nos engagements envers nos clients en vertu de contrats, à

répondre aux besoins des coopératives clientes dans le cadre des programmes que nous administrons et à bien servir le grand public.

2. Définitions

2.1 Risques et événements à risque

Aux fins du programme de gestion des risques de l'Agence, les « risques » s'entendent d'une menace précise possible à l'égard de la capacité de l'Agence à préserver notre réputation, à remplir à notre mission ou à répondre à nos objectifs stratégiques; les « événements à risque » s'entendent quant à eux de la réalisation d'une telle menace.

2.2 Propension au risque

La propension au risque est le degré et le type de risque pour lequel une organisation est prête à assumer la responsabilité et est capable d'assumer la responsabilité en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques. Elle fait également référence au degré d'incertitude qu'une organisation est prête à accepter en prévision d'une récompense, par exemple la poursuite de la croissance. La propension au risque est une mesure des compromis risque-récompense en cause dans la poursuite des objectifs d'une organisation.

2.3 Tolérance au risque

La tolérance au risque est le degré, le type ou le volume du risque qu'une organisation est capable de supporter. La tolérance au risque peut varier selon qu'elle s'applique à l'ensemble de l'organisation, à une unité particulière de l'entreprise, à une catégorie de risque ou encore à une initiative bien précise. La tolérance au risque est souvent exprimée en termes de résultats ou de niveaux de risque acceptables ou inacceptables.

3. Principes du programme de gestion des risques de l'Agence

3.1 Gestion des risques au niveau de l'entreprise

L'Agence est engagée à gérer les risques à tous les niveaux de l'organisation grâce à une approche en matière de gestion des risques d'entreprise.

3.2 Catégories de risques

L'Agence classe les risques qu'elle a repérés dans les six catégories suivantes : risque lié à la gouvernance, risque stratégique, risque opérationnel (financier), risque opérationnel (autre que financier), risque lié à la réputation et risque externe.

3.3 Tolérance au risque

La tolérance au risque globale de l'Agence est déterminée par référence à notre entente de service avec la SCHL et nos objectifs opérationnels ainsi que nos normes de rendement établis.

3.4 Suivi des risques

L'Agence compile un ensemble de risques pour tous les risques connus en mesure de compromettre la réalisation de notre mission et nos objectifs. La direction effectue une revue officielle de l'ensemble des risques de l'Agence une fois par année, afin de cerner les risques et de les classer par ordre de gravité de leur incidence et de probabilités d'occurrence. Les risques repérés et classés au moyen de l'évaluation sont consignés dans un registre des risques ainsi que les mesures d'atténuation des risques prises et prévues. Les mesures d'atténuation des risques établies seront intégrées dans les plans d'exploitation annuels de l'Agence.

3.5 Structure de gestion des risques d'entreprise

À la fin de chaque exercice annuel d'évaluation des risques, le processus sera évalué et modifié selon les besoins afin de s'assurer que la structure de gestion des risques d'entreprise de l'Agence demeure suffisamment robuste pour une organisation de sa taille et de sa complexité.

3.6 Signalement des risques et stratégies d'atténuation

La direction prépare un rapport annuel à l'intention du Conseil d'administration sur l'ensemble des risques auxquels l'Agence est confrontée et les stratégies d'atténuation, les cotes de risque ainsi que la tendance établies pour chacun des risques. Le plan de gestion régulier du directeur général à l'intention du Conseil d'administration comportera une discussion sur l'état des risques majeurs pour la réalisation de la mission ainsi que pour l'atteinte des objectifs de l'Agence (« principaux risques »).

3.7 Sensibilisation aux risques

L'Agence s'est engagée à développer, dans le cadre de notre culture d'entreprise, une attention aux risques à tous les niveaux de l'organisation. La direction intègre la gestion des risques dans sa planification stratégique et opérationnelle, la planification des ressources et la prise de décisions importantes. Les membres du personnel sont informés et formés pour s'acquitter de leurs responsabilités individuelles et ministérielles à l'égard de la détermination et de l'atténuation des risques.

4. Propension au risque

4.1 Introduction

L'Agence existe pour administrer les programmes d'habitation coopérative en déployant des stratégies basées sur le risque, en assurant une gestion supérieure de l'information et en offrant un service axé sur la clientèle, afin de préserver l'investissement public et d'aider nos partenaires gouvernementaux et coopératifs à atteindre leurs objectifs.

Notre objectif en établissant la propension au risque de l'Agence est de définir le degré de risque que nous pouvons accepter de façon responsable dans la poursuite de cette mission. Les énoncés qui suivent définissent, à un niveau général, les risques que nous allons éviter, ceux que nous sommes prêts à assumer ainsi que les limites que l'on placera sur ces risques.

4.2 Nos principes

Notre propension au risque est éclairée par les considérations suivantes :

- Nous ne pouvons être en affaires sans prendre de risques.
- Les risques que nous prenons doivent servir notre mission et doivent être en harmonie avec notre vision et nos valeurs.
- Nous avons un accès limité aux revenus au-delà des honoraires que nous tirons en tant qu'administrateur de programmes d'habitation coopérative hérités. Notre capacité à absorber les pertes financières est limitée en conséquence.

- Nous devons conserver un fonds de roulement suffisant nous permettant de remplir nos engagements à l'égard de notre client aux termes d'un contrat advenant des changements de circonstances

4.3 Risques inévitables

Dans la réalisation de nos activités, nous sommes exposés à des risques que nous ne cherchons pas activement, mais qui font partie intégrante du prix à payer pour faire des affaires. Nous allons adopter des façons rentables de réduire ces risques à un niveau acceptable. Nous allons par exemple réduire le risque de perte d'actif à un niveau tolérable en achetant de l'assurance avec des limites et des franchises appropriées.

4.4 Maintenir la confiance de notre principale partie prenante

Le maintien de la confiance de notre principal client aux termes d'un contrat, la Société canadienne d'hypothèques et de logement, est essentiel à notre réussite et à la poursuite de notre existence. Afin d'atténuer le risque de perdre cette confiance, nous prendrons toutes les mesures raisonnables pour nous assurer que :

- nous répondons aux normes de rendement énoncées dans notre accord avec la SCHL de façon continue;
- les systèmes d'information dont nous dépendons pour évaluer notre rendement dans le cadre de notre accord avec la SCHL sont fiables et que l'intégrité des données est préservée;
- nous nous conformons à tout moment à tous égards importants à nos obligations financières et autres en vertu de l'accord;
- nous respectons nos obligations en matière de présentation de rapports à l'égard de la SCHL en temps opportun;
- nous conseillons à nos coopératives d'habitation clientes de respecter leurs accords avec la SCHL, y compris leurs engagements de paiement liés à l'hypothèque.

Tout comportement contrevenant sciemment à ce qui précède et compromettant notre capacité à fournir à la SCHL des rapports transparents ne sera pas toléré.

4.5 Maintenir notre norme en matière de prestation de services

Un service à la clientèle exceptionnel réside au cœur de la mission et de la stratégie de l'Agence. Pour y parvenir, nous adoptons et examinons périodiquement des normes relatives au service à la clientèle et à la satisfaction, tout en testant constamment notre rendement par rapport à celles-ci. Nous cherchons à atteindre nos normes de services à la clientèle publiées, dans l'ensemble, 95 % du temps. À cette fin, nous :

- recrutons du personnel qui soutient la mission et les valeurs de l'Agence et qui, avec une formation appropriée, sera en mesure de fournir un service exceptionnel;
- orientons tous les nouveaux employés vers le programme de service à la clientèle de l'Agence;
- évaluons le rendement de notre personnel de première ligne par rapport à nos normes de services à la clientèle publiées;
- offrons du soutien et du mentorat en matière de services à la clientèle à notre personnel de première ligne;
- établissons et examinons périodiquement des normes internes de service applicables à tous les employés de l'Agence.

4.6 Engagement du personnel

L'Agence ne peut remplir sa mission sans un effectif talentueux et très engagé et motivé. Par conséquent, nous ne laisserons pas l'indice d'engagement de nos employés chuté sous les 75 %.

4.7 Relations avec nos partenaires du mouvement

Notre travail avec nos coopératives d'habitation clientes est facilité par les relations de collaboration que nous entretenons avec les fédérations régionales et nationale de coopératives d'habitation. Bien que des divergences d'opinions honnêtes se présenteront dans le cours normal de faire des affaires ensemble, des désaccords fondamentaux plus importants relativement à nos missions ou stratégies commerciales respectives risquent de compromettre les relations fructueuses que nous recherchons. Nous atténuerons ce risque en

- évitant de concurrencer directement les fédérations, sauf en cas de raison très sérieuse;

- cherchant des occasions de travail en collaboration avec les fédérations nationales et régionales;
- communiquant régulièrement avec le personnel des fédérations à tous les niveaux;
- informant les fédérations des progrès de nos travaux, du rendement collectif de leurs membres ainsi que de toute nouvelle initiative;
- répondant aux préoccupations et aux plaintes des fédérations d'une manière respectueuse et en temps opportun.

4.8 Poursuite des activités

L'Agence est assujettie à des catastrophes naturelles ou d'origine humaine qui pourraient nuire à sa capacité d'assurer ses services. Nous avons cependant pris des mesures, par l'entremise de nos plans de poursuite des activités et de reprise après sinistre, pour limiter toute panne à un délai aussi bref que raisonnablement possible. Ces plans sont examinés et testés périodiquement et le personnel est régulièrement formé relativement aux exigences à cet effet.

4.9 Risque de perte financière

L'Agence atténuera le risque de perte financière en conservant une réserve de fonctionnement qui ne descend jamais sous la barre d'un pour cent des frais annuels de la SCHL.

4.10 Conservation des programmes hérités de l'Agence

Comme les accords d'exploitation sont échus et le portefeuille de l'Agence est réduit, il y a un risque important qu'une grande partie de ce que l'Agence a investi dans le secteur de l'habitation coopérative au Canada—y compris un riche inventaire de données, l'expertise de notre personnel et les connaissances appuyées par notre système d'information— sera perdue. Pour atténuer ce risque, l'Agence est préparée à assumer un certain risque opérationnel en investissant la capacité organisationnelle dans l'étude de stratégies et la recherche d'occasions offrant la possibilité de préserver nos programmes hérités.

4.11 Autres limites de risque

Le Conseil d'administration, sur la recommandation du directeur général, déterminera s'il convient ou non d'établir des limites de risque plus précises,

tandis que l'Agence explore des possibilités d'affaires harmonisées avec son plan stratégique.

5. Responsabilités de la gestion des risques

5.1 Conseil d'administration

Le Conseil a les responsabilités suivantes :

- (a) approuver et réviser périodiquement cette politique;
- (b) respecter les conditions de l'accord conclu entre l'Agence et la SCHL ou d'autres clients gouvernementaux;
- (c) superviser le programme de gestion des risques de l'Agence en :
 - examinant les rapports annuels de la direction qui décrivent les risques connus pour l'Agence et les stratégies en place pour les atténuer, en
 - examinant les rapports d'étape du directeur général sur les principaux risques de l'Agence, et en
 - s'assurant que le programme est efficace.

5.2 Directeur général

Le directeur général a les responsabilités suivantes :

- (a) Approuver et superviser le développement et l'amélioration du cadre de gestion des risques d'entreprise de l'Agence ainsi que le processus s'y rattachant;
- (b) repérer les risques avec lesquels l'Agence est aux prises et assurer la mise en place de stratégies d'atténuation et d'activités de suivi efficaces;
- (c) favoriser une culture d'entreprise qui est à l'affût des risques que court l'Agence;
- (d) rédiger des rapports destinés au Conseil relativement au programme de gestion des risques de l'Agence.

5.3 Équipe de gestion

Les membres de l'équipe de gestion ont les responsabilités suivantes :

- (a) participer activement à la détermination, à l'évaluation et à la gestion des risques de l'Agence;
- (b) soutenir le directeur général pour la promotion d'une culture d'entreprise à l'affût des risques que court l'Agence;
- (c) superviser la gestion et le suivi des risques propres à leur domaine de responsabilité et s'assurer que leurs employés assument leur part du processus;
- (d) présenter des rapports sur les progrès en matière de gestion des risques et porter tous les nouveaux risques à l'attention du directeur général et de l'équipe de gestion; et
- (e) participer chaque année à la revue officielle de l'ensemble des risques de l'Agence.

5.4 Personnel

Tous les membres du personnel ont les responsabilités suivantes :

- (a) être conscients de la manière dont leurs activités peuvent faire courir des risques à l'Agence;
- (b) porter à l'attention de leur superviseur toute formation ou soutien qui pourrait les aider à gérer et surveiller les risques pertinents à leur poste;
- (c) faire leur part pour gérer les risques et maintenir de bons contrôles internes; et
- (d) porter tous les nouveaux risques à l'attention de leur superviseur.