

**RÉPONSE DU GOUVERNEMENT AU SEPTIÈME RAPPORT DU COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS INTITULÉ : RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL – RAPPORT DES CO-AUDITEURS  
AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'HYPOTHÈQUES ET DE  
LOGEMENT, DES RAPPORTS DE L'AUTOMNE 2018 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA**

## INTRODUCTION

Le ministre de la Famille, des Enfants et du Développement social et ministre responsable de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) a le plaisir de répondre au septième rapport du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes (le Comité) : *Rapport d'examen spécial – Rapport des co-auditeurs au Conseil d'administration de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, des Rapports de l'automne 2018 du vérificateur général du Canada* (le Rapport). Le ministre approuve le contenu global du rapport et partage l'engagement du Comité de souligner l'importance de bons moyens et de saines méthodes de gouvernance organisationnelle.

Quatre des recommandations du Comité sont liées aux compétences du Conseil d'administration de la SCHL. Les quatre autres concernaient la pratique de simulation de crise de la SCHL, les initiatives de transformation de la Société ainsi que l'évaluation et la documentation quant au capital requis pour gérer les risques. Le ministre est heureux d'annoncer que toutes les recommandations ont été entièrement mises en œuvre.

Le ministre a examiné attentivement les recommandations contenues dans le rapport du Comité et se réjouit de pouvoir répondre en détail à chacune d'elles.

**RECOMMANDATION 1 : Que, d'ici le 30 septembre 2019, la SCHL soumette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport expliquant comment elle collabore avec le ministre responsable afin de veiller à la nomination opportune des membres du Conseil d'administration, et de s'assurer que ces derniers ont les compétences essentielles et les compétences voulues, telles qu'énoncées dans la matrice des compétences du Conseil.**

Le ministre reconnaît que la SCHL devrait continuer d'offrir des conseils et du soutien au ministre responsable de la SCHL pour les nominations au Conseil d'administration et qu'elle détermine les lacunes en matière de compétences et de diversité, et veille à ce que les nominations futures répondent aux besoins à satisfaire.

Les nominations au Conseil d'administration de la SCHL se font conformément au nouveau processus de nomination du gouverneur en conseil. Le processus est normalisé dans l'ensemble des ministères et des sociétés d'État et permet au président de représenter le Conseil au sein du comité de sélection, aux côtés des représentants du Cabinet du ministre, le ministère, le Bureau du Conseil privé et le Cabinet du premier ministre, pour une participation limitée de l'organisation. L'approche de sélection est conçue pour repérer des candidats compétents qui contribueront aussi à refléter la diversité canadienne sur les plans des groupes linguistiques, régionaux et d'équité en matière d'emploi (les femmes, les Autochtones, les personnes

handicapées et les membres de minorités visibles) ainsi que des membres de groupes ethniques et culturels.

Un comité de sélection, dont le président du Conseil d'administration est le seul représentant de la SCHL, fournit une liste de candidats recommandés au ministre responsable de la SCHL, qui recommande à son tour au gouverneur en conseil de nommer ces candidats. Dans le cadre du processus de nomination des membres du Conseil d'administration, la SCHL offre, de manière proactive, des conseils et un soutien pour la sélection des membres du Conseil d'administration.

La charte visant le Comité de régie de la Société et de nomination du Conseil d'administration a été mise à jour dans le but d'exiger un examen annuel de la matrice des compétences du Conseil d'administration. Ce processus aide à faire en sorte que les compétences du Conseil d'administration demeurent pertinentes et que toutes les lacunes soient comblées par l'entremise de formation ou de recours à des consultants externes au besoin. La SCHL continue de déterminer les lacunes et recommande, au besoin, les formations appropriées aux membres du Conseil d'administration.

Au moment de l'examen spécial, le Conseil d'administration comptait quatre postes vacants, et trois mandats arrivaient bientôt à échéance. En décembre 2017, le gouvernement a annoncé la nomination de six nouveaux membres au Conseil d'administration de la SCHL et a pourvu les derniers postes vacants en mars 2019.

Les nouveaux membres ont étendu et approfondi les connaissances au sein du Conseil grâce à leurs points de vue diversifiés et à leur large éventail de compétences. Leurs connaissances et leur savoir-faire ont été d'une grande utilité pour aider la SCHL à élaborer sa stratégie et à déployer la Stratégie nationale sur le logement, une initiative de grande importance, qui a été annoncée après l'audit, et pour veiller à ce que les Canadiens bénéficient d'un marché de l'habitation stable et sûr.

**RECOMMANDATION 2 : Que, d'ici le 30 septembre 2019, la SCHL fournisse au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport expliquant comment elle veille à ce que les membres du Conseil d'administration suivent une formation supplémentaire ou aient recours à une expertise externe dans les domaines où sont relevées des lacunes en matière de compétences et de connaissances, en particulier dans les technologies de l'information ou d'autres domaines clés qui pourraient être impartis.**

Le ministre reconnaît que la SCHL devrait continuer de fournir aux nouveaux membres du Conseil des renseignements pertinents en matière de formation. La SCHL fournit aux membres des suggestions sur des cours conçus pour accroître leurs compétences et leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités au sein de comités du Conseil d'administration. Cela comprend des séminaires et des cours liés à des domaines opérationnels particuliers, des sujets pertinents, des priorités de la Société et des activités.

En février 2019, le Conseil d'administration a nommé un membre qui possède une expertise dans les vastes projets et stratégies de transformation des TI, comblant ainsi la lacune relevée par le Comité.

Depuis l'audit, le Menu de formation du Conseil d'administration est mis à jour chaque trimestre et comprend des cours directement liés aux rôles et aux tâches des membres du Conseil d'administration et qui garantissent que le Conseil d'administration est au courant de toutes les occasions d'apprentissage internes et externes disponibles et y a accès.

Une fois par an, une liste recommandant des sujets à approfondir est préparée et présentée au Conseil d'administration et à ses comités. Ces sujets sont intégrés aux réunions à venir du Conseil d'administration.

Les membres du Conseil continueront de recevoir des rapports d'étape complets et en temps opportun, ainsi que de la formation améliorée sur les principaux secteurs, notamment sur différentes compétences et priorités de la Société. Cela les aidera à s'acquitter de leurs responsabilités.

**RECOMMANDATION 3 : Que, d'ici le 30 septembre 2019, la SCHL soumette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport expliquant comment le Conseil d'administration joue un rôle plus actif dans l'établissement de l'orientation stratégique de la Société et la surveillance de son rendement dans le secteur de l'aide au logement.**

Le ministre reconnaît que la SCHL devrait aider le Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance et de contrôle du rendement en veillant à la mise en place et à l'application efficaces de politiques, de programmes et d'initiatives portant sur l'aide au logement, notamment la Stratégie nationale sur le logement. Cela se fait par l'entremise du Comité sur le logement abordable nouvellement créé et des nouveaux membres qualifiés du Conseil d'administration nommés par le ministre.

Depuis l'examen spécial, le Conseil d'administration consacre chaque année une réunion à discuter de l'orientation stratégique de la SCHL pour s'assurer de demeurer conforme à son mandat et à son aspiration. La SCHL rend aussi régulièrement compte des progrès réalisés au Conseil d'administration et offre des séances stratégiques propres à diverses activités commerciales.

Le Comité sur le logement abordable continue de recevoir des mises à jour trimestrielles sur les questions pertinentes, y compris des copies des rapports d'étape remis au gouvernement fédéral, des rapports sur le rendement et des mises à jour sur les activités de logement des Autochtones. La SCHL fournit également des mises à jour régulières sur les activités relatives au logement des Autochtones, y compris son soutien aux initiatives dirigées par Services aux Autochtones Canada.

**RECOMMANDATION 4 : Que, d'ici le 30 septembre 2019, la SCHL soumette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport expliquant comment le Conseil d'administration reçoit chaque trimestre des informations complètes sur tous les volets du mandat de la Société et sur toutes les activités importantes qui sont en cours, comme les grands projets de transformation relatifs à la technologie de l'information,**

## **les processus de nomination au Conseil d'administration et les questions relatives au budget de la Société.**

Le ministre reconnaît que la SCHL devrait continuer de s'assurer que le Conseil d'administration reçoit des rapports d'étape complets et pertinents portant notamment sur les possibilités et les enjeux, les initiatives clés et d'autres activités importantes.

Comme l'indique la recommandation précédente, la SCHL fournit au Comité sur le logement abordable de l'information sur les initiatives de logement abordable et la Stratégie nationale sur le logement à chaque réunion.

Le Comité de gestion des risques du Conseil d'administration est responsable de la surveillance des grands projets ou de ceux générant des retombées positives. Cela comprend les dépenses en capital, y compris tous les projets de la transformation technologique et opérationnelle, les projets de L'avenir du travail et tout autre projet dont le coût est estimé à plus de 10 millions de dollars. Le Comité des finances et des risques de la SCHL continue de recevoir des rapports sur les risques importants associés aux projets d'envergure.

La SCHL procède à des vérifications pour faire en sorte que le Conseil d'administration soit satisfait de l'information qui lui est transmise pour l'aider à accomplir son travail.

**RECOMMANDATION 5 : Que, d'ici le 30 septembre 2019, la SCHL soumette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport expliquant comment elle améliore ses processus d'évaluation et de documentation du niveau de capital dont elle a besoin pour faire face à tous les risques importants, y compris les risques d'atteinte à sa réputation et les risques stratégiques.**

Le ministre reconnaît que la SCHL devrait continuer de rehausser la qualité de ses documents relatifs à l'ORSA. Des travaux ont été réalisés pour inclure l'évaluation des exigences en matière de capital de la SCHL concernant les risques d'atteinte à la réputation et les risques stratégiques dans son rapport ORSA 2018, qui a été achevé à la fin du quatrième trimestre de 2018.

De plus, le Secteur du CGR a élaboré des processus et des procédures pour évaluer les risques d'atteinte à la réputation et les risques stratégiques et les a intégrés à l'exercice annuel d'ORSA. Dans le cadre du processus, le Secteur du CGR, en consultation avec les secteurs d'activité appropriés, élabore des scénarios qui pourraient avoir une incidence directe sur les risques d'atteinte à la réputation et les risques stratégiques de la SCHL. Des scénarios seront sélectionnés en fonction de leur gravité. Pour chacun des scénarios sélectionnés, le Secteur du CGR, avec l'aide des intervenants pertinents et des outils visant le capital économique, quantifie l'exposition aux pertes et évaluera respectivement les exigences en matière de capital.

Le rapport ORSA de la SCHL comprend une évaluation annuelle des risques des scénarios et des exigences en matière de capital pour les risques d'atteinte à la réputation et les risques stratégiques, qui est approuvé par le Conseil d'administration.

**RECOMMANDATION 6 : Que, d'ici le 30 septembre 2019, la SCHL soumette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport expliquant**

**comment elle définit d'autres simulations de crise ponctuelles pour mieux comprendre ses principales vulnérabilités et son profil de risque en cas de crises graves, et ainsi avoir l'assurance que les mesures prévues par la direction puissent être menées pour faire face de manière proactive à de tels scénarios.**

Le ministre reconnaît que la SCHL devrait poursuivre les travaux déjà en cours visant à accroître ses capacités de simulation de crise pour procéder à d'autres simulations de crise ponctuelles.

En consultation avec différents secteurs d'activité, le Secteur du CGR élabore des scénarios ponctuels de simulation de crise (risques d'atteinte à la réputation, risques opérationnels, etc.). Pour les scénarios sélectionnés, le CGR évalue et consigne la vraisemblance et l'incidence (risques stratégiques, risques financiers et risques d'atteinte à la réputation) sur les différents secteurs d'activité et sur le mandat général. Pour chaque scénario, le CGR évalue et consigne les mesures de gestion et les guides stratégiques respectifs.

Dans le cadre de ce travail, la SCHL a continué d'améliorer la production de documents concernant les mesures et les plans d'intervention de la direction afin de pouvoir réagir de façon proactive en cas de scénarios extrêmes. Ces travaux ont été achevés à la fin du quatrième trimestre de 2018. Un plan de préparation aux situations de crise comprenant des scénarios (simulations de crise ponctuelles), des mesures de gestion et des guides stratégiques, a été présenté au Conseil d'administration.

Un processus pour mettre à jour régulièrement le plan de préparation a été conçu et inclut les processus dans la documentation sur les politiques visant les risques de la Société (Cadre de gestion des risques d'entreprise ou politique sur le risque opérationnel).

Il est important de souligner que la SCHL est la seule institution financière canadienne à publier les résultats de sa simulation de crise annuelle dans le cadre de son engagement envers la transparence.

**RECOMMANDATION 7 : Que, d'ici le 30 septembre 2019, la SCHL soumette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport expliquant A) comment elle gère ses initiatives de transformation de manière intégrée; B) comment la division Stratégie et excellence organisationnelles supervise l'ensemble des projets de transformation et les activités de gestion des changements; C) comment elle rend compte au Conseil d'administration de l'état général d'avancement des initiatives de transformation.**

Le ministre reconnaît que la SCHL devrait gérer ses initiatives de transformation de manière intégrée, mette sur pied une équipe de gestion de projet chargée de superviser l'ensemble des projets de transformation et des activités de gestion du changement et présente un rapport au Conseil d'administration sur l'état général des initiatives de transformation.

Depuis le premier rapport du Bureau du vérificateur général, la SCHL a tiré parti de ses fonctions actuelles de gestion intégrée du portefeuille et de gestion du changement organisationnel, toutes deux centralisées au sein d'une nouvelle division d'abord appelée Stratégie et excellence organisationnelles (puis renommée Élaboration de la stratégie de la Société [ESS]), afin d'assurer la surveillance de la gestion des projets et du changement et de permettre la

présentation de rapports auprès de la haute direction et du Conseil d'administration sur les projets de transformation, tels que déterminés par le Comité de la haute direction de la Société. Cette nouvelle division sert d'intermédiaire pour tous les bureaux de transformation opérationnelle (p. ex., le bureau de transformation des TI) afin de faciliter la production de rapports complets sur la transformation.

De plus, en consultation avec le bureau du dirigeant principal de l'information, l'ESS a défini une norme de rendement intégrée à l'échelle de la Société pour soutenir une approche de gestion et de surveillance intégrée des projets, y compris des indicateurs de gestion du changement pour le Comité de gestion des risques du Conseil d'administration. Cela garantit une surveillance intégrée qui se fait tous les trimestres.

La SCHL a aussi mis en application des lignes directrices et normes relatives à la Politique sur la gestion de portefeuilles et de projets, notamment des normes visant les rapports relatifs aux projets, et les projets feront l'objet de rapports trimestriels fondés sur ces normes, orientations et processus. Tous les employés ont accès à la politique, aux orientations et aux processus sur le site Web interne de la SCHL afin qu'ils puissent les utiliser et les consulter facilement.

**RECOMMANDATION 8 : Que, d'ici le 30 septembre 2019, la SCHL soumette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport expliquant comment elle définit clairement des objectifs, des résultats attendus, des indicateurs de rendement et les avantages escomptés pour chacun de ses projets de transformation, et comment elle présente régulièrement des rapports sur les résultats obtenus.**

Le ministre reconnaît que la SCHL devrait définir et documenter clairement les objectifs, les résultats attendus, les paramètres de rendement et les avantages escomptés pour chaque projet de transformation.

Depuis 2018, la SCHL a inclus des projets de transformation déterminants et d'une grande complexité dans son processus d'évaluation et de priorisation des initiatives. Ce processus documente les objectifs des projets et les résultats escomptés pour tous les projets opérationnels. Il requiert également l'élaboration et l'approbation d'une analyse de rentabilisation complète, y compris la détermination de la valeur et des avantages prévus des projets.

La SCHL a élaboré une orientation et un processus visant la réalisation des avantages afin de soutenir la réalisation des analyses de rentabilisation. Le modèle d'analyse de rentabilisation contient des indications détaillées sur l'établissement des résultats et des retombées des projets, notamment des retombées mesurables pour les projets très complexes. Pour favoriser davantage la rigueur des analyses de rentabilisation, un document, intitulé « Analyse de rentabilisation – Guide du proposant », est mis à la disposition de tous les employés et aide l'utilisateur final à préparer l'analyse de rentabilisation. L'ESS examine les analyses de rentabilisation avant qu'elles ne soient présentées aux comités de gouvernance de la Société afin de s'assurer que les résultats, les retombées et les coûts sont définis et que la gouvernance dispose de l'information nécessaire pour approuver ou refuser le projet très complexe proposé.

La surveillance des retombées est mise en place et la présentation, à la gouvernance de la Société, de rapports intégrés sur les retombées pour le portefeuille a commencé.

En consultation avec le bureau du dirigeant principal de l'information, l'ESS a élaboré une méthode visant la réalisation des avantages de la Société et des rapports sur les avantages à l'appui pour les projets très complexes, y compris les projets de transformation, selon ce qui est déterminé par l'outil d'évaluation de la complexité des projets de la SCHL.

Au fur et à mesure de la progression de ces projets, la réalisation de leur valeur est régulièrement communiquée à la haute direction et au Conseil d'administration, le cas échéant.

À l'appui de l'élaboration de mesures de rendement efficaces, la formation sur les mesures de rendement (formation PuMP) a été offerte à l'échelle de la Société aux personnes qui participent aux activités liées à la mesure du rendement.

## **CONCLUSION**

Le ministre de la Famille, des Enfants et du Développement social et ministre responsable de la SCHL tient à remercier le Comité pour l'étude qu'il a menée et les personnes qui y ont participé à titre de témoins. Puisque toutes les recommandations ont été entièrement mises en œuvre, la SCHL continuera de concentrer ses efforts sur l'assurance que des moyens et des méthodes sont en place pour protéger et contrôler ses actifs, gérer ses ressources avec économie et efficience et mener ses activités avec efficacité.