



Société d'habitation des
Territoires du Nord-Ouest

Programmes de logements sociaux
et d'accès à la propriété

Février 2008



Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

Tous les travaux de vérification dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Le Rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

This document is also available in English.



Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

L'honorable Paul Delorey
Président
Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest
C.P. 1320
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)
X1A 2L9

Monsieur,

En ce qui concerne la motion n^o 17-15(4) adoptée à l'Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest le 2 mars 2006, c'est avec plaisir que je joins mon rapport de vérification sur la Société d'habitation des Territoires du Nord-Ouest.

La vérificatrice générale du Canada,

Sheila Fraser, FCA

Ottawa, le 15 février 2008

Table des matières

Points saillants	1
Introduction	5
Objet de la vérification	6
Observations et recommandations	7
Gestion du programme de logements sociaux	7
Il faut améliorer la surveillance de l'attribution des logements sociaux par les organismes locaux d'habitation	8
La Société ne surveille pas correctement les inspections faites par les organismes locaux d'habitation ni leur évaluation de l'état des logements sociaux	9
La Société doit effectuer un meilleur suivi des rapports financiers des organismes locaux d'habitation par rapport au plans établis et aider les organismes déficitaires	12
La Société doit améliorer le recouvrement des loyers effectué par les organismes locaux d'habitation	14
La Société doit élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour surveiller et évaluer les activités des organismes locaux d'habitation	15
Gestion du programme d'accès à la propriété	16
Les programmes d'accès à la propriété ne sont pas évalués régulièrement	16
La Société doit améliorer le recouvrement des prêts hypothécaires	18
Il faut améliorer la vérification à l'égard de la conformité aux politiques et aux procédures	19
Planification et rapports	20
La Société n'a pas de plan stratégique pour répondre aux besoins en matière de logement de tous les résidents des T.N.-O.	20
La Société doit cerner tous les risques importants et établir des plans d'action visant à les atténuer	21
Il est possible d'améliorer la mesure du rendement et l'établissement de rapports	22
La Société doit faire rapport à l'égard de son objectif visant à réduire le nombre de ménages éprouvant un besoin impérieux de logement	25
Conclusion	26
À propos de la vérification	27
Annexe	
Tableau des recommandations	29



Société d'habitation des Territoires du Nord-Ouest

Programmes de logements sociaux et d'accès à la propriété

Points saillants

Objet La Société d'habitation des Territoires du Nord-Ouest est une société territoriale qui a pour mandat de s'assurer qu'il y a suffisamment de logements abordables, adéquats et convenables répondant aux besoins des résidents des Territoires du Nord-Ouest (T.N.-O). La Société compte 117 employés et son budget de 2007-2008 avoisine 112 millions de dollars. Vingt-trois organismes locaux d'habitation assurent la prestation du programme de logements sociaux de la Société, en vertu d'ententes signées avec cette dernière. La Société met en œuvre ses programmes d'accès à la propriété grâce à ses cinq bureaux de district.

Nous avons vérifié si la Société gérait l'exécution de ses programmes de logements sociaux et d'accès à la propriété et assurait correctement l'entretien de son parc de logements sociaux en respectant ses politiques et ses procédures et en se souciant de l'économie. Nous avons aussi vérifié si la planification et la gestion des risques de la Société étaient efficaces; si celle-ci mesurait bien le rendement de ses programmes de logements sociaux et d'accès à la propriété; et si elle faisait rapport sur les résultats obtenus.

Nous avons entrepris la vérification de la gestion de la Société à la demande de l'Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest.

Pertinence Des logements sûrs, sécuritaires et abordables contribuent considérablement à la stabilité d'une localité et au bien-être économique et social de ses citoyens. Par ailleurs, des logements insalubres et surpeuplés aggravent une multitude de problèmes sociaux et de santé et pèsent davantage sur les budgets des gouvernements et sur le bien-être de la société dans son ensemble.

Un ménage est considéré comme éprouvant un « besoin impérieux » d'aide au logement s'il ne dispose pas de revenus suffisants pour régler un ou plusieurs problèmes concernant l'accessibilité, la qualité et la taille de son logement. La Société considère qu'un logement est abordable lorsque le loyer représente 30 p. 100 ou moins des revenus bruts d'un ménage. Par ailleurs, elle juge qu'un logement est adéquat

lorsque son état physique et ses installations de base procurent un environnement sain et sûr et qu'il est convenable si le nombre de chambres est adapté au nombre de personnes composant le ménage.

Selon le sondage de 2004 sur les besoins en matière de logement des communautés des T.N.-O., 16 p. 100 de tous les ménages (soit 2 260 ménages) éprouvaient un besoin impérieux de logement, par rapport à la moyenne nationale de 14 p. 100 (selon le recensement de 2001). Par contre, si on exclut Yellowknife et les centres régionaux d'Inuvik, de Hay River et de Fort Smith, le pourcentage de ménages éprouvant un besoin impérieux de logement dans les 30 petites localités restantes s'élève à 30 p. 100.

Les programmes de logements et le parc de logements sociaux de la Société représentent un investissement continu pour le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest. Cet investissement vise à ce que les résidents aient accès à des logements abordables qui répondent à leurs besoins.

Constatations

- La Société ne surveille pas suffisamment les activités des organismes locaux d'habitation afin de déterminer s'ils respectent ses politiques et ses procédures lors de l'évaluation des demandes de logement social et de l'attribution des logements. L'examen d'un échantillon de demandes choisies au hasard a permis de conclure que 21 demandes sur 74 n'avaient pas été évaluées comme il se doit. La Société ne surveille pas non plus l'inspection des logements ni l'évaluation de leur état par les organismes locaux d'habitation. De plus, elle doit collaborer avec les organismes locaux d'habitation qui ont des difficultés à recouvrer les loyers ou qui sont déficitaires afin de les aider à résoudre leurs problèmes.
- La Société n'évalue pas régulièrement ses programmes d'accès à la propriété en vue de déterminer si les objectifs fixés sont atteints de la façon la plus rentable et efficace qui soit. Elle a aussi du mal à recouvrer les prêts hypothécaires — en janvier 2007, elle indiquait que 81 p. 100 de ses prêts hypothécaires étaient en retard. La Société ne surveille pas régulièrement ses bureaux de district pour déterminer s'ils accordent l'aide à l'accès à la propriété conformément à ses politiques et à ses procédures.
- La Société ne dispose pas d'un plan stratégique qui décrit clairement la manière dont elle entend répondre aux besoins de tous les résidents des Territoires du Nord-Ouest à long terme. De plus, la Société doit veiller à cerner et à atténuer tous les risques importants auxquels elle s'expose. Elle pourrait également

améliorer ses processus de mesure du rendement et de rapports afin de communiquer une évaluation plus complète et équilibrée de son rendement. La Société doit aussi faire rapport régulièrement sur les progrès réalisés à l'égard de la réduction du nombre de ménages qui ont un besoin impérieux d'aide au logement.

Introduction

1. La Société d'habitation des Territoires du Nord-Ouest est une société territoriale qui fait rapport à l'Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest par l'entremise du ministre responsable. En 2006, le Conseil exécutif des Territoires du Nord-Ouest a approuvé le nouveau mandat de la Société qui est de s'assurer, lorsque cela est approprié et nécessaire, qu'il y a suffisamment de logements abordables, adéquats et convenables répondant aux besoins des résidents des Territoires du Nord-Ouest.

2. La Société a pour objectifs :

- d'accroître le nombre de logements disponibles en vue de répondre aux besoins des résidents des Territoires du Nord-Ouest;
- d'acquérir suffisamment de terrains à bâtir pour offrir des logements dans toutes les localités des Territoires du Nord-Ouest;
- de permettre aux résidents de participer aux programmes et aux services d'accès à la propriété, notamment aux programmes de formation et d'apprentissage, afin de les préparer à devenir propriétaires;
- d'assurer la sécurité et la protection de son parc de logements;
- d'améliorer la durabilité et l'efficacité énergétique, à long terme, du parc de logements des Territoires du Nord-Ouest;
- de renforcer ses politiques et ses procédures de recouvrement des loyers et des prêts hypothécaires.

3. Le coût de la vie dans les TN.-O. varie beaucoup d'une localité à l'autre. La Société a fixé un plafond de revenu déterminant le besoin impérieux (PRBI) pour chacune des collectivités — c'est-à-dire le revenu dont a besoin un ménage pour acquérir et entretenir une maison ou louer un logement sur le marché privé, et ce, sans l'aide du gouvernement. Les ménages dont les revenus bruts sont inférieurs au PRBI peuvent présenter une demande d'aide au logement, dans le cadre des programmes de logements sociaux et d'accès à la propriété.

4. Un ménage est considéré comme éprouvant un « besoin impérieux » d'aide au logement s'il ne dispose pas de revenus suffisants pour régler un ou plusieurs problèmes concernant l'accessibilité, la qualité et la taille de son logement. La Société considère qu'un logement est abordable lorsque le loyer représente 30 p. 100 ou moins des revenus bruts d'un ménage. Par ailleurs, elle juge qu'un logement est adéquat lorsque son état physique et ses installations de base

procurent un environnement sain et sûr et qu'il est convenable si le nombre de chambres est adapté au nombre de personnes composant le ménage.

5. Selon le sondage de 2004 sur les besoins en matière de logement des communautés des T.N.-O., 16 p. 100 de tous les ménages (soit 2 260 ménages) éprouvaient un besoin impérieux de logement, par rapport à la moyenne nationale de 14 p. 100 (selon le recensement de 2001). Par contre, si on exclut Yellowknife et les centres régionaux d'Inuvik, de Hay River et de Fort Smith, le pourcentage de ménages éprouvant un besoin impérieux de logement dans les 30 petites localités restantes s'élève à 30 p. 100.

6. La Société possède un parc de logements sociaux d'environ 2 400 unités locatives (comprenant 280 logements qui sont loués de propriétaires privés) destinées aux familles, aux personnes âgées, aux célibataires ou aux handicapés. Les logements à louer sont gérés par 23 organismes locaux d'habitation, aux termes d'ententes signées avec la Société.

7. Les programmes de logements et les activités de la Société sont financés par le gouvernement. Ils font donc concurrence aux programmes exécutés par d'autres organismes publics pour l'obtention de financement. La Société reçoit également un financement important de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). Ce financement permet à la Société d'assurer l'exploitation et l'entretien de la partie de son parc de logements sociaux qui lui a été cédée par la SCHL en vertu de l'Entente sur le logement social de 1998. Il faut cependant savoir que le financement octroyé par la SCHL diminuera tous les ans jusqu'à l'expiration de l'Entente en 2038.

8. Selon le budget de 2007-2008 de la Société, les dépenses de fonctionnement et d'immobilisations, couvertes par le gouvernement, la SCHL et d'autres sources tierces de revenus, s'élèvent à 111,5 millions de dollars. La pièce 1 présente la ventilation des fonds mis à la disposition de la Société et donne un aperçu de leurs principales utilisations.

Objet de la vérification

9. La vérificatrice générale a décidé de vérifier la gestion de la Société d'habitation des Territoires du Nord-Ouest à la suite d'une motion adoptée par l'Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest en mars 2006.

10. En tenant compte des préoccupations exprimées dans la motion, nous avons vérifié si la Société gérait l'exécution de ses programmes de

logements sociaux et d'accès à la propriété et entretenait son parc de logements sociaux conformément à ses politiques et à ses procédures et en se souciant de l'économie. Nous avons également vérifié si les activités de la Société en matière de planification, de gestion des risques, de mesure du rendement et d'établissement de rapports sont menées de façon efficace pour lui permettre de remplir son mandat et de faire rapport sur les résultats obtenus.

11. Nous avons exécuté les travaux de vérification à l'administration centrale de la Société, à Yellowknife, dans trois de ses bureaux de district et dans cinq organismes locaux d'habitation. La section intitulée **À propos de la vérification**, à la fin du présent rapport, fournit d'autres détails sur la vérification.

Pièce 1 Principales utilisations et sources des fonds de la Société (en millions de dollars)

Utilisations des fonds	
Programmes de logements sociaux	40,6 \$
Plan d'acquisition d'immobilisations	36,5
Exploitation	14,5
Remboursement de dette	12,2
Programmes d'accès à la propriété/de rénovation de logements	6,7
Programme de logements du marché privé	1,0
Total	111,5 \$
Sources des fonds	
Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest	83,7 \$
Société canadienne d'hypothèques et de logement	17,2
Autres sources tierces	6,2
Loyers des organismes locaux d'habitation	4,4
Total	111,5 \$

Source : Société d'habitation des Territoires du Nord-Ouest

Observations et recommandations

Gestion du programme de logements sociaux

12. Le programme de logements sociaux de la Société est exécuté par 23 organismes locaux d'habitation en vertu d'ententes qui précisent les rôles et les responsabilités de la Société et des organismes. Chacun de ces organismes possède un conseil d'administration, une équipe de direction et un personnel qui sont chargés de mener les activités courantes associées à l'exécution du programme à l'échelon local.

13. La Société est chargée de surveiller régulièrement les activités des organismes locaux d'habitation et de les évaluer tous les ans pour veiller à ce que son programme de logements sociaux soit exécuté conformément à ses politiques et à ses procédures et de la façon la plus rentable et efficace qui soit.

Il faut améliorer la surveillance de l'attribution des logements sociaux par les organismes locaux d'habitation

14. Les politiques et les procédures de la Société stipulent que l'attribution des logements sociaux devrait se faire en fonction des besoins en matière de logement d'un demandeur par rapport à ceux des autres demandeurs. C'est donc dire que les ménages qui en ont le plus besoin devraient recevoir une aide en premier. Les ententes exigent que les organismes locaux d'habitation respectent les politiques et les procédures de la Société pour attribuer les logements et qu'ils consignent suffisamment de documents en dossier pour justifier leurs décisions à cet égard. Nous nous attendions donc à ce que la Société surveille régulièrement les organismes locaux d'habitation pour déterminer s'ils respectent ses politiques et ses procédures lors de l'attribution des logements. Nous avons constaté qu'elle ne vérifiait pas régulièrement si les organismes locaux d'habitation évaluaient correctement les demandes d'attribution de logements sociaux.

15. Les locataires potentiels remplissent un formulaire de demande dont se sert le personnel des organismes locaux d'habitation pour établir une note selon l'évaluation des besoins en matière de logement des demandeurs, des revenus du ménage et de tout autre facteur social lié au logement (comme la violence familiale, les besoins liés à un handicap ou à des problèmes de santé). Les organismes doivent aussi déterminer si les demandeurs ont des arriérés de loyer ou des dettes pour des dommages causés à des propriétés (ce qui pourrait les rendre inadmissibles à l'aide au logement). La note totale accordée par le personnel d'un organisme local d'habitation permet de déterminer le classement du locataire potentiel sur la liste d'attente pour le bon type de logement.

16. Nous avons sélectionné un échantillon de 74 demandes de locataires potentiels qui ont été présentées auprès des cinq organismes locaux d'habitation que nous avons visités; 64 de ces demandes ont été acceptées et 10 ont été rejetées. Notre examen des 74 demandes nous a permis de constater que 53 d'entre elles (ou 72 p. 100) avaient été évaluées par les organismes locaux d'habitation conformément aux politiques et aux procédures de la Société. Les 21 autres demandes

(ou 28 p. 100), toutes acceptées, n'avaient pas été correctement évaluées. Nous avons constaté que les organismes locaux d'habitation :

- n'ont pas noté 14 demandeurs, dont deux demandeurs qui, normalement, n'auraient pas dû être admissibles à l'aide au logement, car leurs revenus dépassaient le plafond de revenu déterminant le besoin impérieux (PRBI) et ils avaient des arriérés de loyer. Les organismes n'ont pas non plus consigné en dossier les raisons de leurs décisions;
- ont retardé l'attribution d'un logement à deux demandeurs admissibles, après avoir sous-évalué leur demande;
- ont accordé la priorité à cinq demandeurs qui étaient admissibles, mais qui avaient obtenu moins de points que d'autres demandeurs admissibles, et ce, sans consigner en dossier les raisons de leurs décisions.

17. Nous avons observé que la Société n'avait pas prévu de mécanisme d'appel indépendant pour les demandeurs qui estiment ne pas avoir été traités équitablement par les organismes locaux d'habitation dans le cadre du processus d'attribution des logements sociaux. Nous encourageons la Société à envisager la mise en œuvre d'un tel mécanisme.

18. **Recommandation.** La Société devrait régulièrement surveiller les organismes locaux d'habitation afin de s'assurer qu'ils notent de manière uniforme les demandeurs lors de l'évaluation de l'admissibilité et de l'établissement de l'ordre de priorité des demandeurs d'aide au logement. Elle devrait aussi veiller à ce que les organismes locaux d'habitation consignent en dossier des documents en règle pour justifier leurs décisions d'attribution des logements.

Réponse de la direction. La Société convient qu'elle doit noter les demandes de manière uniforme, qu'elle doit verser les documents nécessaires dans les dossiers des clients, y compris les exceptions, pour justifier ses décisions d'attribution et qu'elle doit surveiller régulièrement le processus.

La Société ne surveille pas correctement les inspections faites par les organismes locaux d'habitation ni leur évaluation de l'état des logements sociaux

19. La Société est chargée d'assurer une gestion et une intendance prudentes de son parc de logements sociaux, qui représente un investissement continu important pour le gouvernement. Nous nous attendons donc à ce que la Société surveille régulièrement l'état de son parc de logements sociaux et fasse rapport sur l'état du parc en vue

d'obtenir des renseignements lui permettant de prendre des décisions et de rendre des comptes aux intervenants.

20. Aux termes des ententes signées avec la Société, les organismes locaux d'habitation sont tenus de procéder, tous les ans, à l'inspection des logements, d'évaluer leur état et de faire rapport à cet égard, et ce, conformément au programme de gestion de l'entretien de la Société. Ils sont également tenus d'utiliser le Système de gestion de l'entretien de la Société pour lui présenter des rapports réguliers sur les activités d'entretien des logements. La Société peut participer aux inspections à la demande des organismes locaux d'habitation.

21. Le programme de gestion de l'entretien vise à assurer la sûreté et la sécurité des logements et à protéger et à entretenir le parc de logements de la Société grâce à des activités régulières d'entretien et de réfection. L'évaluation de l'état des logements vise à aider les organismes locaux d'habitation à évaluer l'état physique et le rendement fonctionnel des logements et à élaborer des budgets annuels d'entretien et de réfection, ainsi que des programmes de travail. Si le parc de logements de la Société n'est pas inspecté comme il se doit, ni entretenu et rénové régulièrement, la Société court le risque d'être poursuivie en justice si des problèmes de santé et de sécurité survenaient. De plus, elle pourrait voir ses coûts d'entretien et de réfection augmenter dans l'avenir.

22. La Société calcule le financement annuel qu'elle accorde aux organismes locaux d'habitation au titre de l'entretien et de la réfection de son parc de logements sociaux en utilisant une formule, selon laquelle elle multiplie un montant fixe par le nombre et le type de logements (par exemple, des maisons unifamiliales, des immeubles à deux ou à plusieurs logements ou des appartements). Les organismes locaux d'habitation doivent répartir les fonds reçus en fonction des besoins cernés lors de l'inspection annuelle des propriétés et de l'évaluation de l'état des logements.

23. La Société ne surveille pas régulièrement l'état de son parc de logements sociaux. En effet, nous avons constaté que seulement 41 des 64 logements sociaux de notre échantillon (ou 64 p. 100 des logements) qui ont été attribués à des demandeurs avaient une note à jour sur leur état (c'est-à-dire une note établie à la suite d'une inspection exécutée au cours de l'exercice précédent). Cependant, nous n'avons pas inspecté nous-mêmes les logements pour valider la pertinence des notes accordées à l'égard de leur état. La Société ne l'a pas fait non plus. La Société nous a également informés que les organismes locaux d'habitation n'avaient pas tous accès à son Système

de gestion de l'entretien pour faire rapport sur leurs activités d'entretien et de réfection.

24. Le premier rapport de la Société sur l'état de l'ensemble de son parc de logements sociaux, par logement, a été publié en octobre 2006. Ce rapport n'indiquait cependant pas les dates des inspections faites par les organismes locaux d'habitation pour évaluer l'état des logements. Après avoir examiné ce rapport, nous avons constaté que deux localités avaient attribué la même note à tous leurs logements sociaux. Cette notation soulève des doutes sur la validité des notes attribuées.

25. **Recommandation.** La Société devrait :

- exercer une meilleure surveillance afin de s'assurer que les organismes locaux d'habitation inspectent annuellement les logements et fassent rapport à la Société, en temps opportun, sur l'état des logements;
- effectuer, au hasard, des inspections des logements pour confirmer les résultats des évaluations sur l'état des logements communiquées par les organismes locaux d'habitation;
- veiller à ce que tous les organismes locaux d'habitation aient accès à son Système de gestion de l'entretien et qu'ils l'utilisent pour faire régulièrement rapport sur leurs activités d'entretien;
- faire régulièrement rapport sur l'état de son parc de logements sociaux.

Réponse de la direction. La Société convient que la surveillance régulière du parc de logements sociaux et la communication de rapports sur leur état est une des principales responsabilités de la direction. Depuis 2006, des inspections et des rapports annuels sur l'état du parc de logements sociaux sont obligatoires. Nous continuerons de surveiller le rendement des organismes locaux d'habitation pour nous assurer qu'ils évaluent annuellement l'état des logements et qu'ils en fassent rapport en temps opportun.

La Société accepte la recommandation d'effectuer, au hasard, des inspections des logements pour confirmer les résultats des évaluations de leur état. La Société donnera aux organismes locaux d'habitation une formation si les résultats de ces inspections le justifient.

La Société, de concert avec les organismes locaux d'habitation, effectuera un examen du Système de gestion de l'entretien pour en déterminer l'efficacité comme outil uniforme de planification, d'établissement du calendrier, de budgétisation et de surveillance des dépenses liées aux activités d'entretien.

La Société doit effectuer un meilleur suivi des rapports financiers des organismes locaux d'habitation par rapport au plans établis et aider les organismes déficitaires

26. Le succès de l'exécution du programme de logements sociaux de la Société repose, entre autres, sur la rentabilité globale et la viabilité financière continue des organismes locaux d'habitation. Par conséquent, nous nous attendions à ce que la Société établisse des niveaux de financement et des budgets raisonnables pour ces organismes; qu'elle surveille leurs dépenses de fonctionnement réelles par rapport aux budgets établis; et, au besoin, qu'elle collabore avec les organismes en vue d'élaborer un plan pour combler les déficits d'exploitation persistants.

27. La Société accorde aux organismes locaux d'habitation des fonds pour la réalisation de leurs activités en fonction du nombre de logements que chaque organisme doit gérer, des résultats d'exploitation de l'exercice précédent, du coût de la vie au sein de la localité desservie par l'organisme et de l'augmentation prévue des coûts des services publics, des impôts fonciers et des locations. Elle divise le financement accordé à l'organisme en deux : un budget des dépenses facultatives (pour la gestion, les réparations et l'entretien) et un budget des dépenses non contrôlables (pour les coûts des services publics, les impôts fonciers et les locations). Aux termes des ententes conclues, les organismes locaux d'habitation peuvent garder tout excédent de leur budget des dépenses facultatives, mais ils doivent aussi prendre à leur charge tout déficit. La Société règle les déficits au titre du budget des dépenses non contrôlables des organismes, dans une limite raisonnable acceptée par les deux parties. Tout excédent du budget des dépenses non contrôlables doit être remis à la Société. De plus, aux termes des ententes conclues, les organismes locaux d'habitation doivent aussi remettre à la Société divers rapports d'exploitation et une copie de leurs états financiers annuels vérifiés.

28. Notre analyse des états financiers des organismes locaux d'habitation démontre que les coûts de fonctionnement ont oscillé entre 9 200 \$ et 34 000 \$, par logement, d'un organisme à l'autre, en 2006-2007.

29. Nous avons constaté que la Société établissait régulièrement des comparaisons entre les résultats d'exploitation des organismes locaux d'habitation et leurs budgets. Elle ne demande cependant pas aux organismes de justifier les écarts significatifs recensés. Nous avons aussi constaté que la Société avait obtenu les états financiers de 23 organismes locaux d'habitation, au 31 mars 2007 (15 de ces états financiers avaient été vérifiés au moment de notre vérification). Douze de ces

organismes avaient enregistré des déficits. La Société affirme qu'elle collabore étroitement avec les organismes déficitaires pour les aider à élaborer un plan visant à combler leurs déficits et à harmoniser leurs dépenses futures aux niveaux de financement accordés. Nous avons constaté qu'un seul organisme avait établi un tel plan parmi les douze organismes déficitaires.

30. Recommandation. La Société devrait :

- demander aux organismes locaux d'habitation d'expliquer tout écart significatif par rapport au budget et veiller à ce qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires en temps opportun;
- obtenir, dans les meilleurs délais, les états financiers vérifiés des organismes locaux d'habitation;
- collaborer avec les organismes locaux d'habitation déficitaires pour les aider à élaborer un plan visant à combler leurs déficits et à harmoniser leurs dépenses futures aux niveaux de financement accordés.

Réponse de la direction. La Société adopte une approche exhaustive pour établir les budgets des organismes locaux d'habitation et fixer annuellement les loyers maximums. Le processus tient compte du nombre de logements et des différences entre les coûts dans les localités éloignées en raison de facteurs géographiques. De plus, nous répartissons les coûts fixes d'exploitation sur le nombre de logements gérés dans chaque localité. Ces facteurs entraînent des coûts d'exploitation plus élevés dans les localités plus éloignées, particulièrement celles qui comptent un nombre restreint de logements gérés.

La Société convient que les rapports des organismes locaux d'habitation devraient expliquer tous les écarts par rapport au budget et qu'elle devrait travailler avec ces organismes pour veiller à ce que les écarts soient dûment analysés. L'information servira à justifier les niveaux de financement annuels des organismes locaux d'habitation et les aidera à prendre les mesures nécessaires pour éviter les déficits au cours des années à venir.

La Société exige que les organismes locaux d'habitation soumettent leurs états financiers vérifiés en temps opportun. L'échéance pour la remise des états financiers figure dans le mandat des organismes, mais il arrive que le nombre de vérificateurs disponibles soit limité au moment voulu pour effectuer le travail.

La Société s'est engagée à travailler avec tous les organismes locaux d'habitation, plus précisément avec ceux qui sont déficitaires, pour s'assurer que leurs dépenses futures ne dépassent leur budget. Elle continuera à

encourager ces organismes à en arriver à une gestion financière saine, surveillera leurs activités et leur donnera l'appui nécessaire pour atteindre cet objectif.

La Société doit améliorer le recouvrement des loyers effectué par les organismes locaux d'habitation

31. Depuis le 1^{er} avril 2006, le ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Formation est chargé de gérer le programme de subventions au logement social et de fournir des fonds aux organismes locaux d'habitation pour l'exécution du programme de logements sociaux de la Société (même si la Société est toujours chargée de calculer le montant du financement qui est accordé par le Ministère à chacun des organismes). Les demandeurs auxquels un organisme local d'habitation a attribué un logement doivent présenter une demande au Ministère pour déterminer la subvention à laquelle ils ont droit. La différence entre le loyer du marché et la subvention constitue le loyer établi que le locataire doit payer directement à l'organisme local d'habitation.

32. Les organismes locaux d'habitation dépendent des fonds qu'ils reçoivent et des loyers qu'ils perçoivent pour financer leurs activités. Le modèle de financement de la Société prévoit une provision de 10 p. 100 pour les organismes au titre des loyers irrécouvrables. C'est donc dire que les organismes locaux d'habitation doivent recouvrer 90 p. 100 des loyers établis et combler tout déficit dans ce secteur. Le total des loyers pour le parc de logements sociaux de la Société pour l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2007 s'élève à 6,1 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 1,2 million de dollars par rapport à l'exercice précédent. De cette somme, les loyers irrécouvrables par les organismes locaux d'habitation s'élevaient à 1,1 million de dollars, ce qui représente une hausse de 0,5 million de dollars par rapport à 2006.

33. Nous nous attendions à ce que la Société surveille régulièrement le recouvrement des loyers établis effectué par les organismes locaux d'habitation et, au besoin, qu'elle adopte les mesures nécessaires pour aider ceux-ci à améliorer leurs taux de recouvrement. Nous avons constaté que le taux de recouvrement moyen des organismes locaux d'habitation était d'environ 82 p. 100 pour l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2007, par rapport à environ 88 p. 100 pour l'exercice précédent. Nous avons aussi constaté que pour l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2007, le taux de recouvrement avait varié de 100 p. 100 à 6 p. 100 d'un organisme à l'autre. La pièce 2, tirée des états financiers des organismes locaux d'habitation, présente les écarts entre les taux de recouvrement des loyers.

Pièce 2 Écarts entre les taux de recouvrement des loyers des organismes locaux d'habitation

Taux de recouvrement des loyers	Nombre d'organismes locaux d'habitation	
	2007	2006
90 p. 100 et plus	10	10
De 80 à 89 p. 100	4	6
De 70 à 79 p. 100	3	2
De 50 à 69 p. 100	3	4
Moins de 50 p. 100	3	1
Total des organismes	23	23

34. Étant donné que 13 des 23 organismes locaux d'habitation recouvrent actuellement moins de 90 p. 100 des loyers établis, la Société pourrait devoir accorder des fonds supplémentaires aux organismes pour que ceux-ci puissent continuer à exécuter le programme de logements sociaux.

35. **Recommandation.** La Société devrait :

- revoir les modes de recouvrement des loyers de chaque organisme local d'habitation qui a du mal à recouvrer 90 p. 100 des loyers établis et déterminer les causes probables de non-paiement des locataires;
- élaborer, en collaboration avec chacun des organismes locaux d'habitation concernés, un plan d'action pour améliorer le recouvrement des loyers établis.

Réponse de la direction. La Société accepte la recommandation et s'engage à travailler avec les organismes locaux d'habitation au recouvrement des loyers afin de déterminer les raisons pour lesquelles les locataires ne paient pas leurs loyers et d'élaborer un plan d'action pour améliorer le recouvrement des loyers.

La Société doit élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour surveiller et évaluer les activités des organismes locaux d'habitation

36. Aux termes des ententes signées avec les organismes locaux d'habitation, la Société et les organismes locaux d'habitation sont chargés d'évaluer annuellement les activités des organismes et d'élaborer des plan de formation et de travail dans les secteurs où cela est nécessaire.

37. Nous avons constaté que la Société n'a pas de stratégie pour effectuer les évaluations annuelles requises par les ententes.

38. Nous avons noté que la Société avait instauré une fonction de vérification interne en 2002 et que le 31 mars 2007, elle avait vérifié 19 organismes locaux d'habitation, en mettant l'accent principalement sur le caractère adéquat de leurs contrôles comptables et de gestion. Nous avons cependant constaté que la Société ne disposait pas d'un processus officiel qui lui permettrait d'effectuer le suivi des problèmes signalés dans les vérifications internes et de s'assurer qu'ils sont réglés en temps opportun par les organismes locaux d'habitation.

39. **Recommandation.** La Société devrait :

- élaborer et mettre en œuvre une stratégie servant à vérifier et à évaluer annuellement les activités des organismes locaux d'habitation, tel qu'il est requis par les ententes;
- établir un processus officiel de suivi pour tous les problèmes ou questions d'importance signalés par les évaluations ou les rapports de vérifications internes et s'assurer que ces problèmes soient réglés en temps opportun, notamment en fournissant la formation et l'aide nécessaires aux organismes.

Réponse de la direction. La Société accepte cette recommandation. Comme le prévoient les ententes universelles conclues par la Société avec les organismes locaux d'habitation, les deux parties doivent effectuer en partenariat des évaluations annuelles des activités en matière de logements sociaux afin de déterminer l'efficacité des activités et des programmes et d'assurer le respect des normes, des lignes directrices, des programmes et des principes établis.

Grâce à ces évaluations effectuées en temps opportun, les deux parties élaboreront conjointement un plan de formation visant à établir une capacité au niveau des localités.

Gestion du programme d'accès à la propriété

Les programmes d'accès à la propriété ne sont pas évalués régulièrement

40. Le gouvernement favorise l'accès à la propriété, car c'est un moyen important de favoriser l'autonomisation des résidents des T.N.-O. Par ailleurs, et plus précisément dans les petites localités éloignées, un grand nombre de résidents des T.N.-O. ont des revenus modestes et n'ont pas les moyens d'acheter ou de construire une maison au prix du marché, ni de prendre à leur charge les coûts permanents d'entretien et de fonctionnement. La Société a donc, au fil des ans, créé divers programmes d'aide à l'accession à la propriété visant à aider les résidents des T.N.-O. à acquérir et à entretenir leur maison.

41. Conformément aux pratiques exemplaires, nous nous attendions à ce que la Société évalue régulièrement ses programmes d'accès à la propriété afin de déterminer s'ils offrent un bon rapport coût-efficacité et s'ils répondent aux besoins des résidents des T.N.-O.

42. L'évaluation des programmes est un outil reconnu qui permet aux gestionnaires d'examiner les forces et les faiblesses de leurs programmes, la mesure dans laquelle ils répondent aux attentes établies et leur rapport coût-efficacité. Elle permet également de recueillir des renseignements fiables et crédibles sur le rendement des programmes aux fins de l'établissement de rapports et de la reddition de comptes. L'examen et l'évaluation des programmes en vigueur ont toujours fait partie du processus de gestion au sein du gouvernement.

43. Nous avons constaté que la Société n'évalue pas régulièrement ses programmes d'accès à la propriété. En 2005, elle a effectué un examen détaillé de ses programmes d'accès à la propriété dans le cadre de la consolidation et de la simplification des programmes. Cette restructuration a permis d'établir quatre nouveaux programmes distincts, regroupés au sein d'une nouvelle structure de programme d'accès à la propriété, Options de logement.

44. **Recommandation.** La Société devrait procéder régulièrement à l'évaluation de ses programmes d'accès à la propriété afin de s'assurer qu'on atteigne les objectifs fixés, et ce, de la façon la plus rentable et efficace qui soit.

Réponse de la direction. La Société accepte cette recommandation. Dans le cadre du plan visant la mise en œuvre de la structure des programmes d'accès à la propriété Options de logement adoptée en 2007, une évaluation est prévue après la première année d'exécution. Cette évaluation sera réalisée par les agents de la Société dans le cadre de la formation en évaluation de programme qui sera offerte en 2008 par l'entremise du Secrétariat du Conseil de gestion financière et de l'université de Melbourne.

Un organe permanent d'examen, le comité d'examen des programmes Options de logement, a été créé pour surveiller et évaluer régulièrement les programmes.

La Société a effectué par le passé des examens de programme approfondis, notamment l'examen minutieux des programmes en vigueur lors de la création des programmes Options de logement et elle participe actuellement à l'évaluation des phases I et II de l'initiative en matière de logement abordable, en collaboration avec ses partenaires fédéral et provinciaux en matière de logement.

La Société doit améliorer le recouvrement des prêts hypothécaires

45. La Société a du mal à recouvrer les prêts hypothécaires émis dans le cadre de ses programmes d'accès à la propriété, en dépit de l'envoi régulier de lettres de rappel aux propriétaires retardataires.

46. En janvier 2007, la Société a indiqué au ministre que 374 de ses 460 prêts hypothécaires, soit 81 p. 100, étaient en souffrance. Dans ses états financiers de 2007, la Société a observé que sur les 16,5 millions de dollars au titre des prêts hypothécaires (moins les subventions), 14,6 millions de dollars — soit plus de 88 p. 100 des prêts — constituaient des créances douteuses, probablement irrécouvrables, par rapport à 13,3 millions de dollars sur 17,1 millions en 2006, ou près de 78 p. 100 des prêts.

47. De plus, la Société a indiqué au ministre en décembre 2006 que les programmes d'accès à la propriété avaient été exécutés sur des terres de la Division des affaires indiennes sans prévoir de garanties de remboursement des prêts hypothécaires par voie de reprise de possession en cas de défaut de paiement. La Société collabore avec le ministère des Affaires communautaires et municipales des T.N.-O. et Affaires indiennes et du Nord Canada afin d'établir des pratiques qui remplaceront celles qui sont actuellement en vigueur et qui lui permettront de s'assurer que ses futurs prêts hypothécaires sont convenablement garantis.

48. Dans le cadre du réaménagement et de la consolidation de ses programmes d'accès à la propriété, aux termes de son nouveau mandat, la Société a proposé de nouvelles options de refinancement hypothécaire pour améliorer le recouvrement des prêts hypothécaires en vigueur et à venir. Nous avons noté que le Comité permanent des T.N.-O. sur les programmes sociaux avait fermement appuyé les plans de la Société visant à régler les retards de paiement à l'égard des prêts hypothécaires.

49. **Recommandation.** La Société devrait prendre des mesures adéquates pour s'assurer que ses prêts hypothécaires en souffrance sont recouverts en temps opportun.

Réponse de la direction. La Société accepte la recommandation et a récemment lancé un nouveau projet de recouvrement des prêts hypothécaires qui accorde une plus grande priorité et une plus grande importance au recouvrement des prêts hypothécaires. Ce projet permet d'offrir aux propriétaires des moyens de régler leurs prêts hypothécaires en souffrance tout en continuant de participer au programme d'accès à la propriété.

Il faut améliorer la vérification à l'égard de la conformité aux politiques et aux procédures

50. Les programmes d'accès à la propriété de la Société sont offerts aux résidants des T.N.-O. dont les revenus, par ménage, sont inférieurs au plafond de revenu déterminant le besoin impérieux pour leur localité. Pour être admissibles à ces programmes, les demandeurs doivent également avoir habité dans les T.N.-O. pendant cinq années de suite et dans la localité depuis au moins un an. De plus, ils ne doivent pas avoir de dette envers la Société, y compris des loyers impayés aux organismes locaux d'habitation. Les cinq bureaux de district de la Société sont chargés d'évaluer les demandes, puis d'allouer l'aide à l'accès à la propriété selon leurs évaluations.

51. Conformément aux pratiques exemplaires, nous nous attendions à ce que la Société vérifie régulièrement que les bureaux de district se conforment aux politiques et aux procédures d'attribution de l'aide à l'accès à la propriété aux résidants admissibles des T.N.-O.

52. Nous avons constaté que la Société n'effectuait pas régulièrement une vérification des bureaux de district, et que son service de vérification interne n'examinait pas suffisamment la conformité aux politiques et aux procédures établies d'attribution de l'aide à l'accès à la propriété.

53. Nous avons sélectionné un échantillon de 28 demandes d'aide à l'accès à la propriété au sein de 3 bureaux de district. Notre échantillon était composé de 12 demandes acceptées et de 16 demandes rejetées. Nous avons constaté que les bureaux de district avaient correctement évalué 22 de ces demandes d'aide (ou 79 p. 100 des demandes); les 6 autres demandes (ou 21 p. 100 des demandes), qui ont toutes été acceptées, n'avaient pas été notées comme l'exige la Société.

54. **Recommandation.** La Société devrait vérifier régulièrement les activités des bureaux de district pour s'assurer que ceux-ci attribuent l'aide à l'accès à la propriété aux résidants des T.N.-O. conformément aux politiques et aux procédures, notamment en ce qui à trait à l'utilisation de l'échelle de notation pour l'évaluation des demandes d'aide.

Réponse de la direction. La Société accepte cette recommandation et s'engage à examiner et à surveiller les activités des bureaux de district et la prestation des programmes conformément aux procédures et aux politiques existantes. Par exemple, la Société a effectué plusieurs vérifications de la conformité pour s'assurer que les politiques d'attribution des programmes sont respectées par les bureaux de district. La Société prévoit se concentrer

d'avantage sur les vérifications de la conformité au sein des bureaux de district et prendre les mesures nécessaires pour améliorer l'appui offert à ces derniers.

Planification et rapports

55. Une organisation applique des processus de planification stratégique, de gestion des risques, de mesure du rendement et d'établissement de rapports pour définir son orientation stratégique, ses objectifs et les résultats escomptés; pour cerner les principaux risques auxquels elle s'expose et établir des stratégies pour les atténuer; et pour évaluer les progrès réalisés pour atteindre ses objectifs et obtenir les résultats escomptés, et faire rapport à cet égard.

La Société n'a pas de plan stratégique pour répondre aux besoins en matière de logement de tous les résidents des T.N.-O.

56. Selon le sondage de 2004 sur les besoins en matière de logement des communautés des T.N.-O., 16 p. 100 des ménages (soit 2 260) éprouvaient un besoin impérieux d'aide au logement. La Société a indiqué, dans son plan d'entreprise de 2007-2010, qu'elle poursuivrait son engagement visant à faire en sorte que les logements répondent aux besoins des résidents des T.N.-O.

57. En juillet 2006, le premier ministre des T.N.-O. a demandé au président de la Société d'établir un plan stratégique regroupant tous les éléments en matière de logement au sein d'une stratégie complète en faveur du logement dans le Nord. Ce plan devrait aussi décrire les changements apportés aux programmes et aux services de la Société pour tenir compte de son nouveau mandat.

58. Nous avons constaté que la Société n'avait pas de plan stratégique pour répondre aux besoins en matière de logement à long terme des résidents des T.N.-O. Nous avons aussi observé que la Société avait commencé à élaborer un processus de planification stratégique au cours de notre vérification, mais qu'elle n'avait pas encore terminé son plan stratégique. La Société nous a informés qu'elle prévoyait terminer l'élaboration de son plan au début de l'année 2008.

59. **Recommandation.** La Société devrait terminer son plan stratégique dans les meilleurs délais et veiller à expliquer clairement, dans son plan, la manière dont elle compte :

- répondre aux besoins en logement à long terme de tous les résidents des T.N.-O.;
- regrouper tous les éléments en matière de logement au sein d'une stratégie à long terme en faveur du logement;

- décrire les changements apportés aux programmes et aux services actuellement offerts pour tenir compte de son nouveau mandat.

Réponse de la direction. *La Société accepte cette recommandation. Par le passé, la Société réalisait sa planification à long terme dans le cadre du processus d'établissement de son plan d'entreprise. Aujourd'hui, elle a entrepris un processus de planification stratégique qui comprend les activités traditionnelles de planification stratégique, un processus amélioré de planification des immobilisations, et une évaluation des besoins à long terme à partir des données sur les besoins actuels et prévus. Ce processus repose surtout sur des renseignements fournis par les résidents et les parties intéressées lors d'une consultation publique sur le mandat de la Société tenue en 2006.*

La Société a élaboré un cadre d'intervention réparti sur quatre ans qui sera rendu public au début de 2008. Ce cadre :

- *modifiera et ciblera le temps et l'argent consacrés aux projets en matière de logement;*
- *ciblera et mobilisera le grand public et les partenaires de tous les ordres de gouvernement pour mieux les informer sur les projets en matière de logement afin de les aider dans leur intervention;*
- *tirera parti du mandat de la Société pour s'assurer qu'il y ait suffisamment de logements abordables au sein de toutes les localités.*

La Société doit cerner tous les risques importants et établir des plans d'action visant à les atténuer

60. Nous avons noté que la Société avait cerné, dans son plan d'entreprise de 2007-2010, divers risques externes et internes qui pourraient influencer sur sa capacité d'atteindre ses objectifs et d'obtenir les résultats escomptés. Parmi les risques externes cernés, il faut mentionner le nombre limité de terrains à construire convenables pour la construction de nouvelles habitations dans bon nombre des localités des T.N.-O.; une pénurie de travailleurs du bâtiment qualifiés; la hausse des coûts de l'énergie; la capacité des nouveaux clients d'assumer les responsabilités liées à une propriété et de respecter leurs obligations financières; et la qualité et la viabilité à long terme du parc de logements sociaux, compte tenu de la baisse du financement accordé par la Société canadienne d'hypothèques et de logement. Les risques internes cernés concernent les ressources humaines et les technologies de l'information de la Société.

61. Nous avons cependant observé que la Société n'avait pas cerné tous les risques importants qui pourraient influencer sur sa capacité

d'atteindre ses objectifs et les résultats escomptés. Par exemple, elle n'a pas déterminé si les organismes locaux d'habitation et les bureaux de district respectaient les politiques et les procédures visant à assurer que les résidants des T.N.-O. sont traités de façon juste et équitable. Elle n'a pas déterminé non plus si son parc de logements sociaux est entretenu correctement par les organismes locaux d'habitation de manière à protéger ses investissements et à offrir aux résidants des T.N.-O. l'accès à des logements abordables qui répondent à leurs besoins.

62. Selon nous, la Société n'a pas bien expliqué comment elle compte gérer chacun des risques importants cernés dans son plan d'entreprise. Elle fournit d'ailleurs peu de renseignements sur la façon dont elle prévoit faire face à la baisse de financement octroyé par la Société canadienne d'hypothèques et de logement et préserver la qualité et la viabilité à long terme de son parc de logements sociaux; ni comment elle prévoit améliorer les taux de recouvrement des loyers et des prêts hypothécaires pour s'assurer que tous les résidants des T.N.-O. sont traités de façon juste et équitable.

63. **Recommandation.** La Société devrait :

- cerner, évaluer et classer les principaux risques auxquels elle doit faire face;
- élaborer des stratégies et des plans d'action précis qui décrivent clairement et avec suffisamment de détails la manière dont elle gèrera ces risques;
- mesurer et surveiller les risques, et faire régulièrement rapport à cet égard, pour s'assurer que ceux-ci sont atténués correctement et en temps opportun.

Réponse de la direction. La Société convient qu'elle doit renforcer ses activités de gestion du risque. Cependant, étant donné la taille de l'organisation et les ressources limitées dont elle dispose, elle a l'intention de concentrer ses efforts à l'évaluation annuelle de l'environnement avec la direction pour tenir compte des principaux facteurs qui influent sur ses activités essentielles.

Il est possible d'améliorer la mesure du rendement et l'établissement de rapports

64. Nous nous attendions à ce que la Société ait défini des indicateurs de rendement précis et adéquats pour évaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre ses objectifs et les résultats escomptés. Nous nous attendions aussi à ce qu'elle présente des rapports contenant des renseignements complets, exacts et équilibrés sur son rendement, aux fins de reddition de comptes.

65. La Société établit un rapport annuel sur ses résultats, dans le cadre du cycle annuel de planification des activités et de communication des résultats du gouvernement. Ce rapport vise à communiquer des renseignements sur la réalisation des objectifs et des résultats escomptés dont il est question dans le plan d'entreprise de l'exercice précédent et à rendre compte de l'utilisation des ressources publiques.

66. Nous avons revu le rapport sur les résultats de la Société de 2005-2006 pour la période du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2006. Nous avons constaté qu'il présentait des renseignements sur des indicateurs de rendement précis et sur les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs et les résultats définis dans le plan d'entreprise de la Société pour l'exercice précédent.

67. Par ailleurs, nous avons observé que la Société pourrait améliorer son rapport sur les résultats en définissant un plus grand nombre d'indicateurs de rendement précis et axés sur les résultats (indicateurs de progrès à long terme), plutôt que des indicateurs axés sur des extrants donnés. Ainsi, elle pourrait faire rapport sur l'amélioration de l'état global du logement dans les T.N.-O., les fluctuations du pourcentage de clients qui sont satisfaits de la qualité des programmes et des services de la Société, l'accroissement du nombre de propriétaires dans les T.N.-O., la préservation de l'état global du parc de logements sociaux, et l'amélioration des taux de recouvrement des loyers et des prêts hypothécaires. Il faudrait, pour ce faire, qu'elle utilise des données provenant de périodes antérieures qui lui permettraient de cerner les nouvelles tendances du rendement sur une plus longue période.

68. Il n'est pas toujours facile de définir des indicateurs de rendement qui sont axés sur les résultats, surtout lorsque les objectifs d'un organisme sont vastes et qu'il est difficile d'établir un lien entre un changement et les actions de l'organisme. Cependant, nous encourageons la Société à définir des indicateurs de rendement précis qui sont axés sur les résultats et à les utiliser pour faire rapport. Ces indicateurs permettraient aux intervenants de la Société de bien comprendre les progrès réalisés par celle-ci en vue de s'acquitter de son mandat à long terme.

69. Nous avons également observé que les indicateurs de rendement cernés par la Société sont axés sur des résultats et des extrants qui concernent l'exécution des programmes et des services. La Société n'a pas défini d'indicateurs précis à l'égard de son efficacité ou du rendement de ses fonctions de soutien interne, comme le coût moyen par unité de ses programmes de construction ou d'entretien; le ratio

des dépenses administratives facultatives par rapport aux coûts d'exécution des programmes pour les organismes locaux d'habitation et la Société; et le taux de formation, de maintien en poste et de satisfaction des employés.

70. De plus, nous avons relevé les deux incohérences ci-dessous entre les indicateurs de rendement énoncés dans le plan d'entreprise de 2005-2008 de la Société et les indicateurs de rendement qu'elle a utilisés dans son rapport sur les résultats de 2005-2006 :

- Dans son plan d'entreprise, la Société se donne comme objectif d'accroître de 5 millions de dollars les garanties de prêt fournies aux entrepreneurs du secteur privé. Dans son rapport sur les résultats, la Société indique qu'elle a plus de 11 millions de dollars au titre des garanties de prêt, sans toutefois expliquer l'augmentation par rapport à l'objectif établi.
- Dans son plan d'entreprise, la Société se donne comme objectif d'accroître son taux de recouvrement à 91 p. 100. Cependant, elle n'a pas, dans son rapport sur les résultats, présenté de renseignements sur cet objectif, même si les ententes signées avec les organismes locaux d'habitation précisent expressément les attentes à l'égard du recouvrement des loyers.

71. **Recommandation.** La Société devrait améliorer son processus de mesure du rendement et de rapports :

- en trouvant un juste équilibre entre les indicateurs de rendement axés sur les résultats et les extrants et les indicateurs d'efficience de manière à présenter une évaluation plus complète et équilibrée de son rendement;
- en supprimant les incohérences entre les renseignements communiqués sur l'atteinte de ses objectifs et des résultats escomptés énoncés dans son plan d'entreprise et dans son rapport sur les résultats.

Réponse de la direction. La Société accepte cette recommandation. La prochaine évaluation du rendement sera coordonnée avec le cadre d'intervention pour 2008-2011 de la Société, qui comprend des mesures des extrants et des résultats. De plus, la Société continuera de respecter les exigences du gouvernement des T.N.-O. pour faire rapport de ses résultats dans le cadre du processus d'établissement de son plan d'entreprise. À compter de la 16^e législature, le processus d'établissement d'un plan d'entreprise du gouvernement des T.N.-O. comprendra un cycle de planification de quatre ans qui exigera des mises à jour annuelles concernant les progrès réalisés.

La Société doit faire rapport à l'égard de son objectif visant à réduire le nombre de ménages éprouvant un besoin impérieux de logement

72. La Société utilise le sondage sur les besoins des résidents des T.N.-O., qui est mené tous les quatre ans par le Bureau des statistiques des T.N.-O., comme principal outil pour déterminer dans quelle mesure elle réussit à réduire le pourcentage de ménages dans les T.N.-O. qui éprouvent un besoin impérieux de logement — qui est l'un de ses objectifs établis.

73. Dans son rapport sur les résultats de 2005-2006, la Société a indiqué que son objectif était de réduire de 30 à 25 p. 100 le pourcentage de ménages des T.N.-O. éprouvant un besoin impérieux d'aide au logement dans les localités où il n'existe pas de marché (toutes les localités sauf Yellowknife, Hay River, Fort Smith et Inuvik). La Société a également indiqué que de nouveaux renseignements sur les ménages des T.N.-O. éprouvant un besoin impérieux de logement ne seraient pas disponibles avant 2009 (lors de la publication des résultats du sondage de 2008 sur les besoins des résidents des T.N.-O.), année à laquelle elle prévoit atteindre son objectif grâce à la construction de nouveaux logements et aux améliorations apportées aux logements existants.

74. En attendant la publication des résultats de ce sondage, la Société pourrait fixer des cibles précises et faire rapport sur le nombre total de nouveaux logements qui seront construits ou rénovés annuellement, ainsi que sur les coûts prévus des travaux.

75. Ainsi, dans son plan d'entreprise de 2007-2010, la Société indique qu'elle vise à construire 530 logements éconergétiques à prix abordable au cours des trois prochaines années, et ce, à compter de 2006. Cet objectif s'inscrit dans l'Initiative en matière de logements abordables du gouvernement, qui vise à réduire le pourcentage de ménages des T.N.-O. qui éprouvent un besoin impérieux d'aide au logement. Ces 530 nouveaux logements sont financés par une aide ponctuelle de 50 millions de dollars octroyée par la Fiducie pour le logement dans le Nord du gouvernement fédéral. Le gouvernement des T.N.-O. versera une somme identique. L'attribution de ces logements au sein des localités des T.N.-O. est faite en fonction du sondage de 2004 sur les besoins des communautés des T.N.-O. et des consultations menées par la Société auprès des localités. La Société pourrait utiliser ce type de renseignements dans son rapport annuel sur les résultats.

76. **Recommandation.** En attendant la publication de nouvelles données par le Bureau des statistiques des T.N.-O. sur le nombre et

le pourcentage de résidents des T.N.-O. qui éprouvent un besoin impérieux d'aide au logement, la Société devrait faire rapport régulièrement sur la construction de nouveaux logements ainsi que sur la réparation et la rénovation des logements existants de manière à communiquer des renseignements sur les progrès réalisés à l'égard de son objectif visant à réduire le nombre de ménages éprouvant un besoin impérieux de logement.

Réponse de la direction. La Société s'est engagée, dans le cadre d'intervention pour 2008-2011, à déposer un rapport complet sur le succès du projet en matière de logement abordable après la construction des logements prévue en 2008-2009. Le rapport comprendra des renseignements tels que le nombre et le type de logements construits dans chaque localité et le montant connexe investi. La Société s'engage en outre à faire régulièrement rapport sur les progrès réalisés à l'Assemblée législative dans le cadre du processus d'établissement d'un plan d'entreprise.

Conclusion

77. Nous avons conclu que la Société ne veillait pas suffisamment à ce que ses programmes de logements sociaux et d'accès à la propriété soient exécutés correctement et que son parc de logements sociaux soit entretenu convenablement, conformément à ses politiques et à ses procédures et en tenant dûment compte de l'économie. Nous avons également conclu que la Société devrait améliorer ses processus de planification, de gestion des risques, d'établissement de rapports sur le rendement et d'évaluation de programme; ces améliorations lui permettraient de remplir son mandat et de faire rapport sur les résultats obtenus.

78. La Société doit renforcer ses processus de vérification et d'évaluation afin de s'assurer que les organismes locaux d'habitation et les bureaux de district offrent une aide à l'accès à la propriété aux résidents des T.N.-O. admissibles, conformément à ses politiques et à ses procédures; que son parc de logements sociaux est entretenu et protégé correctement; et que son programme de logements sociaux est exécuté de la façon la plus rentable et efficace qui soit. Elle doit aussi collaborer avec les organismes locaux d'habitation qui sont déficitaires pour les aider à harmoniser leurs dépenses aux niveaux de financement qu'ils reçoivent.

À propos de la vérification

Objectifs

Notre vérification avait pour objectifs de déterminer si la Société :

- gérait l'exécution de ses programmes de logements sociaux et d'accès à la propriété et entretenait son parc de logements sociaux conformément à ses politiques et à ses procédures et en se souciant de l'économie;
- menait de façon efficace ses activités en matière de planification, de gestion des risques, de mesure du rendement et d'établissement de rapports pour lui permettre de remplir son mandat et de faire rapport sur les résultats obtenus.

Étendue et méthode

Nous avons examiné la gestion et l'exécution des programmes de logements sociaux et d'accès la propriété, ainsi que les systèmes et les pratiques de planification, de gestion des risques, de mesure du rendement et d'établissement de rapports de la Société.

Nous avons mené des entrevues auprès de la direction et du personnel de l'administration centrale et des bureaux de district de la Société, ainsi qu'auprès des organismes locaux d'habitation que nous avons visités. Nous avons aussi examiné des documents et recueilli des renseignements sur les systèmes, les politiques et les procédures qui ont été instaurés en vue d'assurer la gestion et l'exécution des programmes de logements sociaux et d'accès à la propriété.

Par ailleurs, nous avons sélectionné un échantillon de 74 dossiers de demande d'aide au logement, soumis entre 2005 et 2007 à 5 organismes locaux d'habitation, et 28 dossiers de demande d'aide à l'accès à la propriété, soumis à 3 bureaux de district, en vue de faire des tests. Ces tests visaient à déterminer si les organismes locaux d'habitation et les bureaux de district respectaient les politiques et les procédures de la Société.

Critères

Nous nous attendions à ce que la Société :

- vérifie les organismes locaux d'habitation en vue de déterminer s'ils se conforment à ses politiques et à ses procédures lors de l'attribution et de l'entretien des logements sociaux, s'ils mènent leurs activités de la façon la plus rentable et efficace qui soit, et s'ils recouvrent les loyers établis en temps opportun;
- surveille régulièrement l'état de son parc de logements sociaux, et fasse rapport à cet égard;
- évalue ses programmes d'accès à la propriété afin de déterminer s'ils sont rentables et s'ils répondent aux besoins des résidents des T.N.-O. de la façon la plus rentable et efficace qui soit;
- vérifie si les bureaux de district respectent ses politiques et ses procédures régissant l'allocation d'aide à l'accès à la propriété aux résidents des T.N.-O. admissibles, et s'ils recouvrent les prêts hypothécaires en temps opportun;

- ait des processus de planification stratégique, de gestion des risques et de mesure du rendement et d'établissement de rapports pour l'aider à répondre aux besoins en matière de logement de tous les résidents des T.N.-O., et à faire rapport sur les résultats obtenus.

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent rapport ont été pour l'essentiel terminés le 16 novembre 2007.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Andrew Lennox
Directeurs principaux : Roger Simpson, Guy LeGras
Directeurs : Peter Yeh, Lawrence Taylor

Nelson Mayrand
Mila Simon

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications en composant le 613-995-3708 ou le 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le présent rapport sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Gestion du programme de logements sociaux	
<p>18. La Société devrait régulièrement surveiller les organismes locaux d'habitation afin de s'assurer qu'ils notent de manière uniforme les demandeurs lors de l'évaluation de l'admissibilité et de l'établissement de l'ordre de priorité des demandeurs d'aide au logement. Elle devrait aussi veiller à ce que les organismes locaux d'habitation consignent en dossier des documents en règle pour justifier leurs décisions d'attribution des logements. (14–17)</p>	<p>La Société convient qu'elle doit noter les demandes de manière uniforme, qu'elle doit verser les documents nécessaires dans les dossiers des clients, y compris les exceptions, pour justifier ses décisions d'attribution et qu'elle doit surveiller régulièrement le processus.</p>
<p>25. La Société devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • exercer une meilleure surveillance afin de s'assurer que les organismes locaux d'habitation inspectent annuellement les logements et fassent rapport à la Société, en temps opportun, sur l'état des logements; • effectuer, au hasard, des inspections des logements pour confirmer les résultats des évaluations sur l'état des logements communiqués par les organismes locaux d'habitation; • veiller à ce que tous les organismes locaux d'habitation aient accès à son Système de gestion de l'entretien et qu'ils l'utilisent pour faire régulièrement rapport sur leurs activités d'entretien; • faire régulièrement rapport sur l'état de son parc de logements sociaux. <p>(19–24)</p>	<p>La Société convient que la surveillance régulière du parc de logements sociaux et la communication de rapports sur leur état est une des principales responsabilités de la direction. Depuis 2006, des inspections et des rapports annuels sur l'état du parc de logements sociaux sont obligatoires. Nous continuerons de surveiller le rendement des organismes locaux d'habitation pour nous assurer qu'ils évaluent annuellement l'état des logements et qu'ils en fassent rapport en temps opportun.</p> <p>La Société accepte la recommandation d'effectuer, au hasard, des inspections des logements pour confirmer les résultats des évaluations de leur état. La Société donnera aux organismes locaux d'habitation une formation si les résultats de ces inspections le justifient.</p> <p>La Société, de concert avec les organismes locaux d'habitation, effectuera un examen du Système de gestion de l'entretien pour en déterminer l'efficacité comme outil uniforme de planification, d'établissement du calendrier, de budgétisation et de surveillance des dépenses liées aux activités d'entretien.</p>

Recommandation	Réponse
<p>30. La Société devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • demander aux organismes locaux d'habitation d'expliquer tout écart significatif par rapport au budget et veiller à ce qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires en temps opportun; • obtenir, dans les meilleurs délais, les états financiers vérifiés des organismes locaux d'habitation; • collaborer avec les organismes locaux d'habitation déficitaires pour les aider à élaborer un plan visant à combler leurs déficits et à harmoniser leurs dépenses futures aux niveaux de financement accordés. 	<p>La Société adopte une approche exhaustive pour établir les budgets des organismes locaux d'habitation et fixer annuellement les loyers maximums. Le processus tient compte du nombre de logements et des différences entre les coûts dans les localités éloignées en raison de facteurs géographiques. De plus, nous répartissons les coûts fixes d'exploitation sur le nombre de logements gérés dans chaque localité. Ces facteurs entraînent des coûts d'exploitation plus élevés dans les localités plus éloignées, particulièrement celles qui comptent un nombre restreint de logements gérés.</p> <p>La Société convient que les rapports des organismes locaux d'habitation devraient expliquer tous les écarts par rapport au budget et qu'elle devrait travailler avec ces organismes pour veiller à ce que les écarts soient dûment analysés. L'information servira à justifier les niveaux de financement annuels des organismes locaux d'habitation et les aidera à prendre les mesures nécessaires pour éviter les déficits au cours des années à venir.</p>
<p>(26–29)</p>	<p>La Société exige que les organismes locaux d'habitation soumettent leurs états financiers vérifiés en temps opportun. L'échéance pour la remise des états financiers figure dans le mandat des organismes, mais il arrive que le nombre de vérificateurs disponibles soit limité au moment voulu pour effectuer le travail.</p> <p>La Société s'est engagée à travailler avec tous les organismes locaux d'habitation, plus précisément avec ceux qui sont déficitaires, pour s'assurer que leurs dépenses futures ne dépassent leur budget. Elle continuera à encourager ces organismes à en arriver à une gestion financière saine, surveillera leurs activités et leur donnera l'appui nécessaire pour atteindre cet objectif.</p>

Recommandation	Réponse
<p>35. La Société devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • revoir les modes de recouvrement des loyers de chaque organisme local d'habitation qui a du mal à recouvrer 90 p. 100 des loyers établis et déterminer les causes probables de non-paiement des locataires; • élaborer, en collaboration avec chacun des organismes locaux d'habitation concernés, un plan d'action pour améliorer le recouvrement des loyers établis. 	<p>La Société accepte la recommandation et s'engage à travailler avec les organismes locaux d'habitation au recouvrement des loyers afin de déterminer les raisons pour lesquelles les locataires ne paient pas leurs loyers et d'élaborer un plan d'action pour améliorer le recouvrement des loyers.</p>
<p>(31–34)</p>	
<p>39. La Société devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • élaborer et mettre en œuvre une stratégie servant à vérifier et à évaluer annuellement les activités des organismes locaux d'habitation, tel qu'il est requis par les ententes; • établir un processus officiel de suivi pour tous les problèmes ou questions d'importance signalés par les évaluations ou les rapports de vérifications internes et s'assurer que ces problèmes soient réglés en temps opportun, notamment en fournissant la formation et l'aide nécessaires aux organismes. 	<p>La Société accepte cette recommandation. Comme le prévoient les ententes universelles conclues par la Société avec les organismes locaux d'habitation, les deux parties doivent effectuer en partenariat des évaluations annuelles des activités en matière de logements sociaux afin de déterminer l'efficacité des activités et des programmes et d'assurer le respect des normes, des lignes directrices, des programmes et des principes établis.</p> <p>Grâce à ces évaluations effectuées en temps opportun, les deux parties élaboreront conjointement un plan de formation visant à établir une capacité au niveau des localités.</p>
<p>(36–38)</p>	

Recommandation	Réponse
Gestion du programme d'accès à la propriété	
<p>44. La Société devrait procéder régulièrement à l'évaluation de ses programmes d'accès à la propriété afin de s'assurer qu'on atteigne les objectifs fixés, et ce, de la façon la plus rentable et efficace qui soit. (40-43)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation. Dans le cadre du plan visant la mise en œuvre de la structure des programmes d'accès à la propriété Options de logement adoptée en 2007, une évaluation est prévue après la première année d'exécution. Cette évaluation sera réalisée par les agents de la Société dans le cadre de la formation en évaluation de programme qui sera offerte en 2008 par l'entremise du Secrétariat du Conseil de gestion financière et de l'université de Melbourne.</p> <p>Un organe permanent d'examen, le comité d'examen des programmes Options de logement, a été créé pour surveiller et évaluer régulièrement les programmes.</p> <p>La Société a effectué par le passé des examens de programme approfondis, notamment l'examen minutieux des programmes en vigueur lors de la création des programmes Options de logement et elle participe actuellement à l'évaluation des phases I et II de l'initiative en matière de logement abordable, en collaboration avec ses partenaires fédéral et provinciaux en matière de logement.</p>
<p>49. La Société devrait prendre des mesures adéquates pour s'assurer que ses prêts hypothécaires en souffrance sont recouverts en temps opportun. (45-48)</p>	<p>La Société accepte la recommandation et a récemment lancé un nouveau projet de recouvrement des prêts hypothécaires qui accorde une plus grande priorité et une plus grande importance au recouvrement des prêts hypothécaires. Ce projet permet d'offrir aux propriétaires des moyens de régler leurs prêts hypothécaires en souffrance tout en continuant de participer au programme d'accès à la propriété.</p>
<p>54. La Société devrait vérifier régulièrement les activités des bureaux de district pour s'assurer que ceux-ci attribuent l'aide à l'accès à la propriété aux résidents des T.N.-O. conformément aux politiques et aux procédures, notamment en ce qui a trait à l'utilisation de l'échelle de notation pour l'évaluation des demandes d'aide. (50-53)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation et s'engage à examiner et à surveiller les activités des bureaux de district et la prestation des programmes conformément aux procédures et aux politiques existantes. Par exemple, la Société a effectué plusieurs vérifications de la conformité pour s'assurer que les politiques d'attribution des programmes sont respectées par les bureaux de district. La Société prévoit se concentrer davantage sur les vérifications de la conformité au sein des bureaux de district et prendre les mesures nécessaires pour améliorer l'appui offert à ces derniers.</p>

Recommandation	Réponse
<p>Planification et rapports</p> <p>59. La Société devrait terminer son plan stratégique dans les meilleurs délais et veiller à expliquer clairement, dans son plan, la manière dont elle compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> • répondre aux besoins en logement à long terme de tous les résidents des T.N.-O.; • regrouper tous les éléments en matière de logement au sein d'une stratégie à long terme en faveur du logement; • décrire les changements apportés aux programmes et aux services actuellement offerts pour tenir compte de son nouveau mandat. 	<p>La Société accepte cette recommandation. Par le passé, la Société réalisait sa planification à long terme dans le cadre du processus d'établissement de son plan d'entreprise. Aujourd'hui, elle a entrepris un processus de planification stratégique qui comprend les activités traditionnelles de planification stratégique, un processus amélioré de planification des immobilisations, et une évaluation des besoins à long terme à partir des données sur les besoins actuels et prévus. Ce processus repose surtout sur des renseignements fournis par les résidents et les parties intéressées lors d'une consultation publique sur le mandat de la Société tenue en 2006.</p> <p>La Société a élaboré un cadre d'intervention réparti sur quatre ans qui sera rendu public au début de 2008. Ce cadre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • modifiera et ciblera le temps et l'argent consacrés aux projets en matière de logement; • ciblera et mobilisera le grand public et les partenaires de tous les ordres de gouvernement pour mieux les informer sur les projets en matière de logement afin de les aider dans leur intervention; • tirera parti du mandat de la Société pour s'assurer qu'il y ait suffisamment de logements abordables au sein de toutes les localités.
(56–58)	
<p>63. La Société devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • cerner, évaluer et classer les principaux risques auxquels elle doit faire face; • élaborer des stratégies et des plans d'action précis qui décrivent clairement et avec suffisamment de détails la manière dont elle gèrera ces risques; • mesurer et surveiller les risques, et faire régulièrement rapport à cet égard, pour s'assurer que ceux-ci sont atténués correctement et en temps opportun. 	<p>La Société convient qu'elle doit renforcer ses activités de gestion du risque. Cependant, étant donné la taille de l'organisation et les ressources limitées dont elle dispose, elle a l'intention de concentrer ses efforts à l'évaluation annuelle de l'environnement avec la direction pour tenir compte des principaux facteurs qui influent sur ses activités essentielles.</p>
(60–62)	

Recommandation	Réponse
<p>71. La Société devrait améliorer son processus de mesure du rendement et de rapports :</p> <ul style="list-style-type: none"> • en trouvant un juste équilibre entre les indicateurs de rendement axés sur les résultats et les extrants et les indicateurs d'efficacité de manière à présenter une évaluation plus complète et équilibrée de son rendement; • en supprimant les incohérences entre les renseignements communiqués sur l'atteinte de ses objectifs et des résultats escomptés énoncés dans son plan d'entreprise et dans son rapport sur les résultats. 	<p>La Société accepte cette recommandation. La prochaine évaluation du rendement sera coordonnée avec le cadre d'intervention pour 2008-2011 de la Société, qui comprend des mesures des extrants et des résultats. De plus, la Société continuera de respecter les exigences du gouvernement des T.N.-O. pour faire rapport de ses résultats dans le cadre du processus d'établissement de son plan d'entreprise. À compter de la 16^e législature, le processus d'établissement d'un plan d'entreprise du gouvernement des T.N.-O. comprendra un cycle de planification de quatre ans qui exigera des mises à jour annuelles concernant les progrès réalisés.</p>
<p>(64-70)</p>	
<p>76. En attendant la publication de nouvelles données par le Bureau des statistiques des T.N.-O. sur le nombre et le pourcentage de résidents des T.N.-O. qui éprouvent un besoin impérieux d'aide au logement, la Société devrait faire rapport régulièrement sur la construction de nouveaux logements ainsi que sur la réparation et la rénovation des logements existants de manière à communiquer des renseignements sur les progrès réalisés à l'égard de son objectif visant à réduire le nombre de ménages éprouvant un besoin impérieux de logement. (72-75)</p>	<p>La Société s'est engagée, dans le cadre d'intervention pour 2008-2011, à déposer un rapport complet sur le succès du projet en matière de logement abordable après la construction des logements prévue en 2008-2009. Le rapport comprendra des renseignements tels que le nombre et le type de logements construits dans chaque localité et le montant connexe investi. La Société s'engage en outre à faire régulièrement rapport sur les progrès réalisés à l'Assemblée législative dans le cadre du processus d'établissement d'un plan d'entreprise.</p>