



Société d'habitation du Yukon

Février 2010



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

This document is also available in English.

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada 2010
N° de catalogue FA3-53/2010F-PDF
ISBN 978-1-100-93595-9





Vérificatrice générale du Canada
Auditor General of Canada

À l'honorable Président de l'Assemblée législative du Yukon,

J'ai l'honneur de remettre mon rapport intitulé Société d'habitation du Yukon à l'Assemblée législative du Yukon, conformément aux dispositions de l'article 35 de la *Loi sur le Yukon*.

La vérificatrice générale du Canada,

A handwritten signature in black ink that reads "Sheila Fraser".

Sheila Fraser, FCA

Ottawa, le 9 février 2010

Table des matières

Points saillants	1
Introduction	5
Mandat en matière de logement	5
Organisation	5
Programmes de logement	6
Objet de la vérification	8
Observations et recommandations	9
Logement social	9
Les décisions en matière d'attribution sont conformes à la politique de cotation	9
La base de données des demandeurs de logement social n'est ni complète ni exacte	9
La Société a trop tardé à entreprendre une évaluation des programmes	10
Entretien du parc de logements	11
Les normes d'inspection doivent être documentées	11
Un système pour la communication d'information sur les inspections et les réparations est mis en œuvre	13
Les unités vétustes doivent être rénovées et remplacées	14
Programmes d'accession à la propriété et de prêts pour réparations domiciliaires	15
Les politiques et les procédures en matière de prêts ne sont pas toujours suivies	15
L'atténuation du risque pour les prêts accordés dans le cadre du programme conjoint doit être améliorée	17
Programme de logement pour le personnel	19
Il n'existe pas de plan territorial pour remplacer les logements vieillissants pour le personnel	19
La politique gouvernementale sur l'attribution des logements pour le personnel n'est pas respectée	20
Les limites en matière de rachat des habitations des employés sont périmées	21
Planification stratégique	22
La planification stratégique n'est pas exhaustive	22
Un manque de coordination avec les organismes sociaux entrave l'évaluation des besoins	23
Une meilleure coordination avec le ministère de la Santé et des Services sociaux est nécessaire	24
L'équilibre entre l'offre et la demande de logements demeure un défi	26
Il n'existe pas de cadre de gestion du risque	27
Gouvernance de la Société et mesure du rendement	29
La structure de gouvernance pourrait être précisée	29
Peu d'information sur le rendement est disponible	30
L'information sur les finances et les programmes n'est ni à jour, ni complète, ni fiable	31

Conclusion	32
À propos de la vérification	34
Annexe	
Tableau des recommandations	38



Société d'habitation du Yukon

Points saillants

Objet

La Société d'habitation du Yukon (la Société) est une société territoriale créée en 1972 par la *Loi sur la Société d'habitation*. Elle s'occupe notamment de fournir des unités de logement social aux locataires à faible revenu, de prêter de l'argent aux Yukonnais qui veulent acheter un logement ou réparer celui dont ils sont propriétaires ou encore en améliorer le bilan énergétique, et d'élargir l'accès au logement en aidant les personnes âgées et les personnes handicapées à répondre à leurs besoins. La Société fournit également des logements pour le personnel à certains employés du gouvernement travaillant à l'extérieur de Whitehorse.

La Société administre et entretient 532 unités de logement social (ayant coûté à l'origine 32,6 millions de dollars) situées à Whitehorse et dans neuf autres collectivités. Elle s'occupe aussi de 147 unités de logement pour le personnel (ayant coûté à l'origine 13,4 millions de dollars) situées dans d'autres collectivités. De plus, la Société a accordé des prêts totalisant plus de 40,9 millions de dollars dans le cadre des programmes d'accession à la propriété et de réparations domiciliaires.

Le Plan d'action économique fédéral, annoncé au début de 2009, prévoit l'octroi de 51,29 millions de dollars à la Société, sur deux ans, pour financer la construction de logements sociaux.

Nous avons examiné si la Société exécute ses programmes de logement social, de logement pour le personnel et de prêts conformément à son mandat législatif et à ses politiques et procédures explicites. Dans le cadre de notre examen, nous avons vérifié comment sont attribuées les unités de logement social, si ces unités ainsi que celles servant à loger des employés du gouvernement sont adéquates (c'est-à-dire si le nombre de chambres à coucher suffit pour le nombre de personnes qui habitent le logement et la composition du ménage), et si elles sont entretenues de façon adéquate, c'est-à-dire qu'elles n'exigent pas de réparations majeures. Nous avons également examiné la planification stratégique de la Société, comment elle gère les risques, sa gouvernance, et comment elle mesure son rendement. Les travaux de vérification menés aux fins du présent rapport ont été pour l'essentiel terminés en septembre 2009.

Pertinence

Le principal rôle de la Société est d'aider les Yukonnais qui ont besoin d'un logement abordable et adéquat. L'accès à des logements sûrs et abordables compte pour beaucoup dans la stabilité d'une collectivité et le bien-être social et économique de ses résidents. Les besoins en logement vont des refuges et logements d'urgence pour les sans-abri aux logements locatifs et propriétés abordables. Il existe une liste d'attente pour les personnes qui veulent obtenir un logement social, particulièrement à Whitehorse.

De par les programmes de logement et de prêts et les unités de logement social qui relèvent de la Société, le gouvernement du Yukon investit un montant important, à long terme, pour donner à sa population un accès raisonnable à des logements abordables répondant à ses besoins.

Constatations

- La Société d'habitation du Yukon a bien évalué les demandes de logement social à l'aide de son système de cotation, et elle a suivi sa politique à cet égard. Toutefois, elle n'a pas adéquatement analysé le besoin et l'offre de logements sociaux sur le territoire, particulièrement à Whitehorse. De plus, la Société n'emploie pas de stratégies intégrées en matière de logement, ce qui accroît le risque que les nouveaux projets d'habitation ne répondront pas aux besoins réels du Yukon. Bien des personnes habitant des unités de logement social ont plus de chambres à coucher qu'elles n'en ont besoin. Parallèlement, il n'y a pas assez d'unités d'une chambre à coucher à Whitehorse, et les demandeurs appartenant au groupe prioritaire des victimes de violence ont attendu jusqu'à 15 mois avant d'obtenir un logement. Lorsqu'elle planifie le renouvellement de son parc de logements, la Société doit tenir compte de l'écart entre les types de logement qu'elle possède et ceux dont ont besoin les Yukonnais.
- Une évaluation du programme de logement social effectuée en 2004 a permis de constater que les unités de logement de la Société étaient généralement en bon état et que le degré de satisfaction des clients était élevé, mais que des rénovations et des remplacements importants devront avoir lieu au cours des dix prochaines années en raison de l'âge des logements et pour régler des questions de santé et de sécurité. La Société a établi qu'un grand nombre de ses unités ont dépassé leur durée prévue et qu'elles devront être remplacées. Le financement accordé dans le cadre du Plan d'action économique fédéral sera utile à ce chapitre, mais le grand nombre de logements qui devront être construits au cours des deux prochaines années soulève des risques importants, risques que la Société devra gérer et atténuer.

- Jusqu'à récemment, la Société, la Commission de la fonction publique et les ministères se consultaient peu pour établir les besoins futurs en matière de logements pour le personnel. La Société a reconnu qu'un grand nombre de ses unités de logement pour le personnel prennent de l'âge et devront être remplacées un jour. Elle n'a cependant pas l'intention de construire ou d'acquérir de nouvelles unités. Même si la liste d'attente pour les logements pour le personnel dans les collectivités est courte, le manque de logements pourrait compromettre les efforts déployés pour recruter du personnel et le conserver.
- La Société n'a pas de processus adéquat pour gérer les risques. Par exemple, elle a accordé plusieurs prêts à des promoteurs immobiliers sans avoir bien cerné et évalué les risques et les stratégies pour les atténuer. Les lacunes dans la gestion des risques ont augmenté l'exposition financière de la Société. De plus, la communication de l'information financière et de celle sur les programmes à la direction n'était pas opportune, complète ou fiable.

***Réaction de la Société.** La Société accepte toutes nos recommandations. Les réponses détaillées de cette dernière figurent à la suite de chacune des recommandations dans le rapport.*

Introduction

Mandat en matière de logement

1. La Société d'habitation du Yukon a été établie en 1972 en vertu de la *Loi sur la Société d'habitation*. La Société fournit un logement social aux locataires à faible revenu; prête de l'argent aux Yukonnais pour qu'ils deviennent propriétaires, réparent leur logement ou en améliorent l'efficacité énergétique; aide les personnes âgées et les personnes handicapées en répondant à leurs besoins en matière d'accessibilité. Grâce aux programmes de prêts, les Yukonnais peuvent recevoir du financement qui n'est pas offert par l'intermédiaire des établissements de crédit ou de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). La Société d'habitation du Yukon fournit également des logements à certains employés du gouvernement du Yukon qui se trouvent à l'extérieur de Whitehorse.

2. Au Yukon, les Premières Nations qui ont conclu des ententes définitives et des ententes d'autonomie gouvernementale avec le gouvernement du Canada sont responsables de leur propre logement. Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) et la SCHL travaillent avec les Premières Nations qui n'ont pas conclu ce genre d'ententes pour que les citoyens des Premières Nations qui résident sur des terres mises de côté pour de futures ententes d'autonomie gouvernementale aient accès à des logements adéquats et abordables. La SCHL est chargée d'assurer la construction ou la rénovation d'unités de logements pour plusieurs Premières Nations. La Grey Mountain Housing Society, une organisation sans but lucratif dont le financement est assuré par la SCHL, fournit des logements sociaux aux locataires des Premières Nations qui vivent à Whitehorse.

Organisation

3. Le ministre responsable de la Société d'habitation du Yukon applique la *Loi sur la Société d'habitation*. La Société est définie comme une « société d'État » aux termes de la *Loi sur la régie des personnes morales du gouvernement*. En vertu de ces deux lois, le ministre et la Société négocient annuellement un protocole établissant les attentes et les rôles en matière de rendement pour le ministre, le conseil d'administration et le président. Le conseil d'administration, qui est nommé par le Bureau du Conseil exécutif du gouvernement du Yukon, surveille les activités de la Société. Le comité de gestion financière et des risques du conseil d'administration surveille les affaires financières de la Société. En septembre 2009, la Société comptait 74 employés.

Les employés des groupes de Finances, Administration et informatique, de Politiques et Communications et de Ressources humaines fournissent également des services à la Société des alcools du Yukon et à la Commission des loteries du Yukon.

Programmes de logement

4. Logement social. La Société administre et entretient 532 unités de logement social (ayant coûté à l'origine 32,6 millions de dollars) à Whitehorse et dans neuf autres collectivités. Les logements sociaux ne sont offerts qu'aux personnes touchant un revenu inférieur à un montant établi, et le loyer d'un locataire ne peut pas dépasser 25 % du revenu mensuel brut de son ménage. Les bénéficiaires d'une assistance sociale reçoivent une allocation de logement du ministère de la Santé et des Affaires sociales, qu'ils utilisent pour payer leur loyer.

5. Le commissaire en conseil exécutif du gouvernement du Yukon a mis sur pied des conseils consultatifs locaux sur le logement en vertu de la *Loi sur la Société d'habitation*. L'Office d'habitation de Whitehorse a été établi, quant à lui, en vertu de la *Loi sur la promotion de l'habitat*. Ces conseils locaux prennent des décisions sur l'attribution des logements sociaux et interviennent au besoin dans les cas d'expulsions de locataires et d'appels de décisions. Les activités quotidiennes sont menées par des gestionnaires à Whitehorse et par les bureaux régionaux.

6. Les conseils consultatifs locaux sur le logement examinent les demandes et déterminent les besoins du demandeur en matière de logement par rapport aux besoins des autres demandeurs inscrits sur la liste d'attente. Chaque demande approuvée doit être examinée individuellement. Toutefois, les conseils consultatifs locaux doivent déterminer quels demandeurs ont le plus besoin d'un logement et attribuer les unités de logement en conséquence, selon la disponibilité d'unités de logement convenables. L'objectif est de déterminer avant tout les personnes dont les besoins en logement sont les plus grands, de les évaluer et de leur attribuer un rang (voir la pièce 1.1). L'attribution d'un rang est effectuée au moyen d'un système de cotation normalisé pour s'assurer que les demandeurs dont les besoins sont les plus grands reçoivent la cote la plus élevée. Les demandeurs approuvés sont évalués et placés sur une liste d'attente, selon le nombre de chambres à coucher dont ils ont besoin. Lorsqu'une unité vacante est disponible, le gestionnaire des logements peut l'offrir immédiatement.

7. Programmes de prêts. La Société exécute trois types de programmes de prêts : accession à la propriété, réparations et rénovations, et partenariat avec l'industrie du logement. Nous avons

choisi d'examiner le programme le plus important de chacune de ces trois catégories. Il existe six programmes d'accèsion à la propriété, lesquels représentaient en 2009 un total de 31,8 millions de dollars en prêts hypothécaires en cours. Dans le cadre du plus important de ces programmes, soit le programme de financement hypothécaire (Mortgage Financing Program), un acompte de 2,5 % doit être versé sur une hypothèque amortissable en un maximum de 30 ans, dont le taux d'intérêt est de 1 % moins élevé que les taux du marché existants. Le financement accordé dans le cadre du programme de financement hypothécaire s'adresse aux acheteurs d'une première habitation modeste, laquelle satisfait aux normes et aux lignes directrices de la Société. Les lignes directrices de la Société sur le caractère modeste du logement en limitent les dimensions et les éléments de confort.

8. La Société offre également quatre programmes de réparations et de rénovations, lesquels représentaient en 2009 un total de 9,1 millions de dollars en hypothèques en cours. Le plus important parmi ces programmes, le programme de réparations domiciliaires (Home Repair Program), offre à tous les propriétaires du Yukon la possibilité d'obtenir un prêt à faible taux d'intérêt pouvant aller jusqu'à 35 000 \$ pour réparer ou rénover leur résidence principale. Le prêt permet de réparer des éléments fonctionnels de construction, de rénover ou de modifier l'habitation, d'en améliorer l'efficacité énergétique, et de prendre des mesures concernant le surpeuplement et l'accessibilité.

Pièce 1 Critères d'admissibilité pour un logement social

Critères d'admissibilité	
Âge	Être âgé d'au moins 19 ans ou être recommandé par le ministère de la Santé et des Affaires sociales.
Lieu de résidence	Être résident du Yukon depuis un an.
Demande en règle	Ne pas devoir d'argent à la Société d'habitation du Yukon ou à un partenaire communautaire et être en mesure de posséder un compte de services d'électricité.
Vérification du revenu	Fournir l'information sur le revenu de tous les membres du ménage âgés de 15 ans et plus.
Plafond du revenu du ménage	Le revenu du ménage brut doit être inférieur au plafond minimal établi pour Whitehorse (entre 39 000 \$ et 55 000 \$) et les collectivités (entre 48 500 \$ et 63 500 \$).

Source : Adaptation d'après le manuel des services locaux et les procédures de cotation par ordre prioritaire pour les logements sociaux (Field Services Manual et Social Housing Priority Point Rating Scale Procedures) de la Société d'habitation du Yukon.

9. Au 31 mars 2009, les prêts hypothécaires en cours consentis dans le cadre des trois programmes de partenariat avec l'industrie du logement, s'élevaient à 3,6 millions de dollars. Le plus important de ces programmes est le programme conjoint (Joint Venture Program), dont les prêts en cours au 31 mars 2009 s'élevaient à 2,8 millions de dollars. La Société s'associe avec des entreprises du secteur privé pour les aider à financer des projets d'habitation ou fournir une aide technique.

10. **Logement pour le personnel.** Il y a 147 unités de logement pour le personnel (ayant coûté à l'origine 13,4 millions de dollars) dans les collectivités situées à l'extérieur de Whitehorse. La politique de 1994 du gouvernement sur le logement du personnel exige que la Commission de la fonction publique du gouvernement du Yukon attribue un logement aux fonctionnaires selon les priorités gouvernementales et ministérielles. En vertu de la politique, la Société est responsable de déterminer les unités disponibles et comment elles seront attribuées — par exemple, à des locataires mariés, à des locataires célibataires de sexe masculin ou à des locataires célibataires de sexe féminin, pour occupation partagée.

Objet de la vérification

11. Notre vérification visait à déterminer si la Société a géré adéquatement ses programmes de logement social et de logement pour le personnel, et divers programmes de prêts. Nous avons également examiné si la Société possède des processus appropriés pour la planification stratégique (y compris la gestion des risques), la gouvernance et la mesure du rendement. Les programmes de logement social et de logement pour le personnel sont considérés comme étant « gérés adéquatement » :

- s'ils sont mis en œuvre conformément au mandat législatif, aux politiques et aux procédures de la Société;
- si les actifs immobiliers permettent de répondre aux besoins changeants des clients;
- si ces actifs sont entretenus adéquatement.

Les programmes de prêts sont considérés comme adéquatement gérés s'ils sont exécutés conformément au mandat législatif, aux politiques et aux procédures de la Société.

12. Nous avons examiné le programme de logement social pour la période du 1^{er} avril 2007 au 4 septembre 2009. Notre examen des autres programmes a porté sur la période du 1^{er} avril 2008 au 4 septembre 2009.

13. La section intitulée **À propos de la vérification**, à la fin du présent rapport, fournit d'autres détails sur les objectifs, l'étendue, la méthode et les critères de la vérification.

Observations et recommandations

Logement social

Système de cotation — Les demandes de logement social sont classées à l'aide d'un système de cotation, selon la situation du demandeur, et placées dans un des cinq groupes prioritaires. Quatre groupes comportent des conditions précises : les victimes de violence, les personnes âgées des régions rurales qui sont déplacées pour des raisons médicales, les sans-abri et les personnes à mobilité réduite. Le cinquième groupe comprend toutes les autres personnes qui présentent habituellement une demande pour des raisons économiques. En règle générale, les victimes de violence sont classées comme les personnes ayant le plus besoin d'un logement.

Les décisions en matière d'attribution sont conformes à la politique de cotation

14. Nous nous attendions à ce que les politiques de la Société relativement au programme de logement social s'inscrivent dans ses objectifs généraux et à ce que la Société exécute le programme conformément aux lois et aux politiques qui s'appliquent à elle. Nous avons examiné si les logements sociaux sont attribués conformément à la politique de cotation de la Société.

15. Nous avons sélectionné de façon aléatoire 27 dossiers de demandeur dans la base de données qui contenait de l'information sur 384 demandeurs de Whitehorse pour la période de 2007 à 2009. Nous avons constaté que toutes les demandes ont été évaluées au regard du **système de cotation** comme il se doit et conformément à la politique en la matière. Nous avons en outre constaté que les politiques de la Société pour le programme de logement social s'inscrivent dans ses objectifs généraux.

La base de données des demandeurs de logement social n'est ni complète ni exacte

16. Nous avons constaté que l'information contenue dans la base de données des demandeurs n'était ni complète ni exacte. Depuis 2007, la Société développe le système de gestion en ligne des demandeurs et des locataires (Applicant and Tenant Online Management System). Au moment de l'examen, seuls des volets limités de la partie demandeurs de la base de données étaient utilisés. Nous avons constaté que l'information contenue dans la base de données des demandeurs était incomplète, et que les ensembles de données n'étaient ni définitifs ni exacts.

17. Cette situation a entraîné des écarts entre la base de données et certains dossiers de demandeur. Par exemple, comme les antécédents du demandeur en tant que locataire ne figuraient pas encore dans la base de données, ils devaient être examinés sur une copie papier au besoin. De plus, dans certains cas, les cotes numériques résumées dans la base de données différaient des cotes indiquées dans les dossiers de demandeur. Toutefois, en ce qui concerne 27 dossiers de demandeur

examinés, nous avons constaté que ces différences n'ont pas eu d'effets sur le résultat, à savoir l'obtention d'un logement ou le placement du demandeur sur une liste d'attente.

18. Nous nous attendions à ce que la Société attribue rapidement une unité de logement social aux demandeurs hautement prioritaires. Au cours de la période d'examen, 90 demandes de logement ont été présentées par des victimes de violence. Nous avons constaté que la base de données des demandeurs n'était ni complète ni suffisamment exacte pour nous permettre de déterminer la rapidité de l'attribution. Le personnel a extrait de l'information de la base de données pour aider au calcul du temps d'attente des demandeurs logés, mais nous n'avons pu calculer le temps d'attente des demandeurs non logés. Selon notre examen des listes d'attente entre février et août 2009, plus de 50 % des demandeurs en attente d'une unité d'une chambre à coucher, y compris les victimes de violence, attendaient entre un an et trois ans.

19. Recommandation. Lorsque le développement du système de gestion en ligne des demandeurs et des locataires sera terminé, la Société devrait s'assurer que la base de données des demandeurs de logement social est complète et exacte.

***Réponse de la Société.** Recommandation acceptée. D'ici 24 mois, la Société aura terminé le développement du système multiphase de gestion en ligne des demandeurs et des locataires et s'assurera que la base de données des demandeurs de logement social est complète et exacte.*

La Société a trop tardé à entreprendre une évaluation des programmes

20. Nous avons vérifié si la Société s'était conformée à l'entente de 1998 sur le logement social conclue avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL), qui exige que la Société évalue son programme de logement social au moins une fois tous les cinq ans. Selon l'entente, l'évaluation doit être terminée avant le 1^{er} octobre de la cinquième année suivant l'évaluation précédente.

21. L'évaluation des programmes fournit aux responsables de l'information qu'ils peuvent utiliser pour améliorer, comprimer, abandonner ou modifier un programme, et le gouvernement du Yukon reconnaît la nécessité de procéder à cet exercice.

22. Nous nous attendions par conséquent à ce que la Société surveille et évalue régulièrement son programme de logement social. Nous avons constaté que la dernière évaluation selon le cadre et les normes obligatoires en vertu de l'entente avec la SCHL a été effectuée en 2004 par des experts-conseils pour le compte de la Société.

23. Dans le cadre de cette évaluation, des sondages menés auprès des locataires de logement social ont indiqué un haut degré de satisfaction. La Société a depuis abandonné ses propres sondages annuels de la satisfaction des locataires. Nous avons également constaté que la Société n'assure pas de suivi officiel des plaintes des locataires au sujet de leurs conditions de vie.

24. À la fin de nos travaux sur place, l'évaluation du programme de logement social n'avait pas encore commencé. Nous avons cependant été informés par la direction que la Société a récemment passé un contrat pour procéder à cette évaluation.

25. **Recommandation.** La Société devrait veiller à ce que l'évaluation requise en vertu de l'entente conclue avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement soit achevée à temps pour aider à l'évaluation de l'efficacité de son programme de logement social. La mise en œuvre des recommandations découlant de l'évaluation devrait être envisagée pour améliorer le programme de logement social.

Réponse de la Société. *Recommandation acceptée. Le contrat pour l'évaluation a été accordé, et la date prévue d'achèvement des travaux est le 31 mars 2010. La Société examinera toutes les recommandations du rapport final. Des documents sur les options proposées seront élaborés et soumis à l'examen du conseil d'administration de la Société dans les 18 mois.*

Entretien du parc de logements

Les normes d'inspection doivent être documentées

26. Nous avons évalué si la Société entretenait adéquatement ses unités de logement pour le personnel et ses unités de logement social. Une unité adéquatement entretenue ne nécessite pas, par exemple, de réparations structurelles des murs, des planchers et des plafonds ni de réparations majeures des systèmes de plomberie et de chauffage, et du câblage électrique.

27. Nous avons examiné si la Société a mis en place et suivi des pratiques, des procédures et des normes pour que les immeubles et les unités de logement soient exploités et entretenus de façon à réduire les risques pour la santé et la sécurité des locataires.

28. Sans surveillance appropriée de l'état des logements, les locataires pourraient se retrouver dans des unités de logement non sécuritaires ou insalubres. De plus, les différents ministères pourraient avoir davantage de difficulté à recruter et à conserver des employés s'ils ne peuvent leur offrir un logement entretenu convenablement. Un système de gestion de l'entretien efficace permettrait d'assurer une

surveillance de l'état des unités de logement et de veiller à ce que les travaux de réparation et d'entretien soient effectués selon un ordre de priorité approprié. En particulier, un tel système comprendrait les éléments clés suivants :

- inspection et évaluation périodiques de l'état des immeubles;
- adoption de normes d'entretien pour l'exploitation et l'entretien de systèmes et composants importants des immeubles;
- établissement des priorités, budgétisation et création d'un calendrier de travail;
- préparation de rapports de la direction sur le rendement.

29. Notre examen du système d'entretien de la Société comprenait l'étude des rapports d'inspection remplis pour les unités de logement social et les unités de logement pour le personnel. Un échantillon de 28 unités de logement a été sélectionné de façon aléatoire dans l'ensemble du parc de logements sociaux et de logements pour le personnel, soit 679 unités de logement (532 unités de logement social et 147 unités de logement pour le personnel). Nous avons examiné si les inspections annuelles pour l'exercice se terminant le 31 mars 2009 avaient été effectuées, si les évaluations indiquaient des réparations majeures et des risques pour la santé et la sécurité des occupants des immeubles, et si les travaux d'entretien et de réparation avaient été classés par ordre de priorité.

30. Parmi les 28 unités de logement social et de logement pour le personnel de notre échantillon, 16 unités étaient situées dans les collectivités, 12, à Whitehorse. Nous avons constaté que le personnel technique de la Société a procédé en 2009 à l'inspection de 15 des 16 unités situées dans les collectivités. L'unité de logement restante devant être démolie, elle n'a pas été inspectée. Au moment où nous avons effectué nos travaux sur place, les unités de logement social situées à Whitehorse n'avaient pas encore été inspectées. La Société nous a informés que ces inspections ont été retardées, mais qu'elles ont toutes été effectuées par la suite.

31. Nous avons été informés que lorsque des inspections ont lieu, les techniciens doivent déterminer les réparations nécessaires et les inscrire sur une feuille de travail électronique. Même si les feuilles de travail que nous avons examinées indiquaient des réparations précises, nous n'avons pas trouvé d'éléments probants (comme des instructions écrites ou des listes de contrôle) qui montraient ce qui avait été inspecté exactement par les techniciens. Notre échantillon ne nous a donc pas permis de vérifier si les inspections visaient des

composantes majeures — comme la chaudière, les bardeaux de toiture et les réservoirs d'eau chaude — de chaque unité. De plus, la Société ne possède pas de normes officielles pour aider le personnel technique à évaluer l'urgence des réparations à faire. Par exemple, nous avons été informés que les normes de santé et de sécurité de la Société sont tirées du Code national du bâtiment du Canada (2005), mais les normes de la Société pour les inspections n'ont pas été documentées.

32. Recommandation. La Société devrait documenter les normes d'inspection devant être appliquées à ses inspections des logements pour le personnel et des logements sociaux.

Réponse de la Société. *Recommandation acceptée. La Société documentera les normes d'inspection, et les appliquera aux inspections des logements sociaux et des logements pour le personnel au cours de l'exercice 2010-2011.*

Un système pour la communication d'information sur les inspections et les réparations est mis en œuvre

33. L'évaluation de 2004 du programme de logement social recommandait le remplacement de la feuille de travail électronique utilisée par le personnel technique par un programme de gestion immobilière informatisé comprenant des tâches d'entretien préventif, des rapports d'état et des calendriers des rénovations ou des réparations. La Société a décidé de mettre en œuvre un nouveau système électronique de suivi de l'entretien à la fin de l'exercice 2009. Étant donné que le système est toujours à l'étape de la mise en œuvre, nous n'avons pu déterminer s'il permettait de communiquer de l'information complète, opportune et exacte pour la prise de décisions et les rapports.

34. Le plan de gestion des logements sociaux de la Société fait ressortir l'importance de rehausser le parc de logements de façon à ce qu'il corresponde aux normes actuelles en la matière. La Société a établi un calendrier des projets de réparation et d'entretien prioritaires devant être réalisés dans le parc de logements au cours du prochain exercice (ou dans les années suivantes, pour certains travaux de modernisation des immobilisations). Nous avons constaté que des éléments dont la réparation est jugée hautement prioritaire poseraient en effet des dangers pour la santé ou la sécurité s'ils n'étaient pas réparés.

35. En ce qui concerne les unités de logement de Whitehorse inspectées en 2008, nous avons pu déterminer que les réparations jugées hautement prioritaires avaient été effectuées.

36. Recommandation. Une liste de contrôle ou une autre méthode normalisée devrait être établie et appliquée afin de constituer un élément probant indiquant que des inspections ont lieu. Après la mise en œuvre intégrale du nouveau système de communication d'information sur l'entretien, la Société devrait se servir de cet outil pour s'assurer que toutes les composantes majeures de chaque unité de logement ont été inspectées et pour surveiller et prioriser les réparations requises.

Réponse de la Société. *Recommandation acceptée. La Société a terminé l'élaboration d'une méthode normalisée, qui sera utilisée au cours de l'inspection des unités en 2010. Le nouveau système permettra de surveiller et de prioriser les réparations requises.*

Les unités vétustes doivent être rénovées et remplacées

37. Le rapport d'évaluation de 2004 du programme de logement social notait que, dans l'ensemble, les clients étaient très satisfaits et les unités de logement étaient en bon état. Toutefois, il soulignait aussi que certaines unités de logement social approchaient de la fin de leur durée de vie utile estimative ou l'avaient dépassée. Le rapport prévoyait que des rénovations et des remplacements importants seraient nécessaires au cours des dix prochaines années en raison de l'âge du parc de logements. La Société a en outre indiqué qu'un certain nombre d'unités devaient être remplacées en raison de questions de santé et de sécurité.

38. Pour répondre aux besoins en matière de logement social, un des deux immeubles construits par le gouvernement dans le village des athlètes pour les Jeux d'hiver du Canada de 2007 a été converti en un ensemble résidentiel pour personnes âgées. D'autres projets de construction prévus seront largement financés par des fonds fédéraux pour le logement et la stimulation économique. Par exemple, un plan fédéral annoncé au début de 2009 permettra de verser 51,29 millions de dollars à la Société en deux ans pour des projets de construction de logements sociaux. La Société a établi un service distinct pour les projets d'immobilisations et engagé un gestionnaire de projet et des employés supplémentaires pour gérer les projets additionnels découlant de ce financement fédéral.

Programmes d'accèsion à la propriété et de prêts pour réparations domiciliaires

Les politiques et les procédures en matière de prêts ne sont pas toujours suivies

39. Nous avons examiné si les programmes de prêts de la Société sont exécutés conformément à son mandat législatif et à ses politiques.

40. Nous nous attendions à ce que la Société possède des politiques ainsi que des procédures de demande et d'octroi de prêts s'inscrivant dans les objectifs des programmes d'accèsion à la propriété et de réparations domiciliaires. Nous nous attendions en outre à ce que la Société respecte ses lois, politiques et procédures au moment d'accorder aux demandeurs admissibles de l'aide pour accéder à la propriété et effectuer des réparations domiciliaires.

41. Les programmes de prêts visent à aider les Yukonnais à devenir propriétaires et à réparer leur habitation. En vertu de l'article 33 de la *Loi sur la Société d'habitation*, les programmes ont pour objectif de combler le déficit de financement si des fonds suffisants ne peuvent être obtenus des établissements de crédit ou de la Société canadienne d'hypothèques et de logement. Si les politiques et les procédures ne sont pas suivies, des prêts peuvent ne pas être accordés aux personnes qui en ont besoin ou être octroyés à ceux qui peuvent avoir recours au financement bancaire plutôt qu'à l'aide de la Société.

42. Nous avons examiné une sélection aléatoire de demandes de prêt — 9 pour l'accèsion à la propriété (dont 7 pour le programme de financement hypothécaire) et 21 pour des réparations domiciliaires — reçues et approuvées par la Société entre le 1^{er} avril 2008 et le 31 mars 2009. Nous avons également choisi de façon judicieuse des demandes qui ont été rejetées au cours de cette même période, soit 20 demandes pour l'accèsion à la propriété et 13 pour des réparations domiciliaires. Nous avons comparé les demandes aux critères et procédures d'admissibilité des programmes contenus dans les lignes directrices sur les prêts et le **manuel des services locaux** de la Société.

43. Dans l'ensemble, nous notons que la Société possède des antécédents favorables en matière de recouvrement et affiche un faible taux de prêts non remboursés. Elle a en outre mis en place des politiques et des procédures pour ses programmes de prêts qui sont généralement respectées. Nous n'avons pas relevé d'écarts dans les procédures de la Société concernant les 21 demandes approuvées de réparations domiciliaires et les 33 demandes de prêt rejetées. Toutefois, sur les sept demandes de prêt approuvées en vertu du programme de financement hypothécaire (Mortgage Financing Program), nous avons constaté les quatre dérogations générales

Manuel des services locaux — Ce manuel vise à fournir au Conseil consultatif et au personnel des directives d'orientation et des procédures recommandées pour les guider dans la gestion des projets de logements sociaux dont ils sont responsables.

suivantes aux lignes directrices sur les prêts et au manuel des services locaux.

- Pour être admissible à l'actuel programme de financement hypothécaire (Mortgage Financing Program) pour accession à la propriété, un demandeur doit n'avoir jamais été propriétaire. Bien que la Société ait pu effectuer une recherche de titres fonciers, nous n'avons trouvé aucun élément probant confirmant que le demandeur répondait à ce critère dans les sept dossiers approuvés du programme de financement hypothécaire (Mortgage Financing Program) que nous avons examinés. Il se peut donc que la Société prête à des demandeurs non admissibles en vertu de ses politiques.
- Pour être admissible à l'actuel programme de financement hypothécaire pour accession à la propriété, le demandeur doit d'abord avoir essuyé un refus de financement d'une banque. Dans les sept dossiers approuvés du programme de financement hypothécaire (Mortgage Financing Program) que nous avons examinés, nous n'avons trouvé aucun élément probant indiquant que les demandeurs avaient essuyé un refus de financement de la part d'une banque. Nous avons été informés que la Société n'exige pas de confirmation de refus. Les agents de programme examinent plutôt la situation financière du demandeur et déterminent s'il est probable qu'un prêt lui ait été refusé. Lorsque la Société accorde des prêts aux demandeurs jugés admissibles par les banques, elle ne suit pas sa politique, ce qui peut entraîner une diminution des fonds disponibles pour aider les Yukonnais admissibles qui désirent devenir propriétaires.
- Pour être admissible à un prêt permettant d'acheter une première habitation dans le cadre du programme de financement hypothécaire, les participants doivent vouloir acquérir une première propriété modeste. Les lignes directrices de la Société ne précisent pas de limite de valeur marchande pour une habitation « modeste », mais indiquent seulement que la superficie de l'habitation achetée, ou construite par le propriétaire, ne doit pas dépasser 1 650 pieds carrés. Aucun des sept dossiers que nous avons examinés n'indiquait si l'habitation était conforme à cette spécification. Lorsque la Société accorde des prêts aux demandeurs pour financer l'achat d'habitations qui ne remplissent pas les critères, moins de fonds sont disponibles pour aider les Yukonnais admissibles.
- La Société a pour politique d'obtenir des évaluations indépendantes pour toutes les propriétés. L'évaluation d'une propriété donne une preuve de sa valeur marchande et permet de s'assurer que le prêt ne dépasse pas cette valeur. La Société n'obtient toutefois pas d'évaluations indépendantes de la valeur marchande des propriétés rurales. Au 31 mars 2009, il restait

4,3 millions de dollars à rembourser sur ces prêts. En n'obtenant pas d'évaluations indépendantes pour les propriétés rurales, la Société peut augmenter son exposition financière à l'égard des hypothèques sur les propriétés rurales.

44. Recommandation. La Société devrait se conformer à toutes ses politiques et procédures relatives aux prêts. Elle devrait également modifier ses processus afin d'exiger des documents qui justifient son assertion selon laquelle elle ne prête pas aux demandeurs non admissibles.

Réponse de la Société. *Recommandation acceptée. Le conseil d'administration de la Société a approuvé le 11 décembre 2009 les modifications qui ont été apportées à ses politiques de prêt afin qu'elles soient pertinentes et à jour. Dans les 12 mois, le personnel examinera les documents actuels et indiquera les autres documents qui seront utilisés au cours de la confirmation du processus d'admissibilité.*

45. Recommandation. La Société devrait obtenir des évaluations de la valeur marchande des propriétés rurales pour s'assurer de ne pas augmenter son exposition financière à l'égard des hypothèques sur de telles propriétés. Si elle ne peut avoir recours à une telle pratique, elle devrait envisager de réviser sa politique exigeant des évaluations de la valeur marchande des propriétés rurales et examiner d'autres moyens pour gérer le risque d'une surexposition financière sur de telles propriétés.

Réponse de la Société. *La Société note qu'elle possède de bons antécédents en matière de recouvrement et que peu de ses prêts n'ont pas été remboursés, mais qu'elle examinera les processus actuels afin d'améliorer davantage sa gestion du risque de surexposition. Dans les 12 mois, un document sur les options proposées sera élaboré, présenté au comité de gestion financière et des risques de la Société et ensuite soumis à l'examen du conseil d'administration.*

L'atténuation du risque pour les prêts accordés dans le cadre du programme conjoint doit être améliorée

46. Nous avons examiné les lignes directrices sur les prêts et le manuel des services locaux afin de déterminer si la Société dispose de politiques et de procédures de gestion des risques appropriées et complètes assurant la protection de son portefeuille de prêts contre les pertes financières.

47. Nous nous attendions à ce que la Société surveille les risques liés à ses portefeuilles hypothécaires. Si elle subissait des pertes financières,

elle disposerait de moins de fonds pour aider les Yukonnais à acheter ou à réparer une habitation.

48. Nous avons constaté que la Société dispose de politiques et de procédures pour atténuer le risque que les demandeurs de prêt hypothécaire ne remboursent pas leur prêt. Par exemple, elle obtient une cote de solvabilité pour chaque demandeur et calcule la capacité de celui-ci d'effectuer ses remboursements, utilisant la même méthode que celle appliquée par une banque. Elle a également mis en place des politiques et des procédures pour protéger sa caution dans les propriétés pour lesquelles elle a accordé des prêts hypothécaires.

49. Il existe toutefois d'autres risques importants que la Société n'a pas définis adéquatement ou pour lesquels elle n'a pas prévu de mesure de protection adéquate. Par exemple, pour trois projets qu'elle a menés pendant l'exercice 2008-2009 dans le cadre de son programme conjoint (Joint Venture Program), elle n'a pas évalué adéquatement la viabilité, la rentabilité, les perspectives économiques et les coûts d'option, ni atténué les risques de non-remboursement des prêts :

- Pendant l'exercice 2008-2009, la Société a prêté 1,06 million de dollars à un promoteur immobilier. Environ 12 % du prêt avaient été remboursés avant septembre 2009. Comme le remboursement dépend des ventes d'unités et que le promoteur n'a pas été en mesure de terminer la construction des unités et de vendre suffisamment d'unités pour rembourser son prêt, il est impossible de savoir quand d'autres remboursements pourront être effectués. De plus, en cas de défaut de remboursement, le prêt de la Société occupe la deuxième place dans l'ordre de remboursement, après le prêt bancaire.
- En novembre 2008, pour aider un autre promoteur immobilier à obtenir un financement bancaire, la Société a acheté quatre unités pour 810 000 \$, plutôt que de prêter directement au promoteur immobilier. Cependant, la Société ne possède pas de stratégies pour atténuer le risque de ne pouvoir revendre les unités. Un an plus tard, la Société n'avait toujours vendu aucune des quatre unités.
- Dans le troisième projet, la Société a accordé à un promoteur immobilier en octobre 2008 un prêt de 1,0 million de dollars, devant être remboursé en proportion des neuf premières unités vendues. Toutefois, afin de permettre au promoteur immobilier de mener le projet à terme, la Société a pris un plus grand risque de défaut de remboursement du prêt en acceptant de ne pas recevoir de remboursements jusqu'à ce que cinq unités aient été vendues.

À la fin de nos travaux sur place, trois des unités de l'immeuble avaient été vendues.

50. Recommandation. La Société devrait cerner les risques importants auxquels elle fait face lorsqu'elle prête dans le cadre du programme conjoint et en évaluer tous les aspects. Elle devrait élaborer des stratégies précises, comme utiliser une analyse de sensibilité pour déterminer les divers résultats probables. Elle devrait aussi établir des plans d'action qui décrivent clairement comment elle entend limiter son exposition financière aux risques cernés.

Réponse de la Société. Recommandation acceptée. La Société a récemment élaboré son cadre de gestion des risques et continue de l'améliorer. Dans les neuf mois, un modèle de stratégie d'atténuation des risques et de plan d'action pour les projets importants sera présenté au comité de gestion financière et des risques de la Société et ensuite soumis à l'examen du conseil d'administration.

Programme de logement pour le personnel

Il n'existe pas de plan territorial pour remplacer les logements vieillissants pour le personnel

51. Nous nous attendions à ce que la Société réponde adéquatement aux besoins des ministères et de leurs employés en offrant des logements pour le personnel convenables à l'extérieur de Whitehorse. Nous avons également examiné si le nombre de chambres à coucher dans les logements pour le personnel était suffisant pour la taille et la composition des ménages qui y habitaient.

52. Nous avons constaté que dans la plupart des cas, des logements convenables avaient été fournis au personnel gouvernemental. Toutefois, nous avons observé que les logements comptaient plus de chambres à coucher que d'occupants. Par exemple, 70 % des logements pour le personnel à Dawson City comptaient un plus grand nombre de chambres à coucher que d'occupants.

53. Au 30 juin 2009, huit employés du gouvernement du Yukon dans les collectivités étaient en attente d'un logement. La Société a reçu environ 1,8 million de dollars pour les projets de logement pour le personnel, pour la période de 2007 à 2009.

54. La Société a reconnu dans ses plans de gestion des logements pour le personnel que bon nombre de logements vieillissent et devront être remplacés sous peu. Toutefois, nous n'avons trouvé aucun plan gouvernemental en place pour répondre à ce besoin.

55. Recommandation. La Société devrait travailler en collaboration avec la Commission de la fonction publique et les ministères pour faire en sorte que les plans de gestion des logements pour le personnel concordent avec les besoins futurs.

Réponse de la Société. Recommandation acceptée. En mars 2009, le président de la Société a commencé à présider un comité des sous-ministres chargés de se pencher sur la question du logement pour le personnel. Le personnel de la Société continuera de travailler avec la Commission de la fonction publique, les ministères et le Comité consultatif interministériel des gestionnaires des ressources humaines et déterminera d'ici dix-huit mois, les besoins actuels et futurs des employés en matière de logement.

La politique gouvernementale sur l'attribution des logements pour le personnel n'est pas respectée

56. Nous avons examiné si la Société avait géré son programme de logement pour le personnel conformément à sa politique sur le logement pour le personnel et à son mandat législatif.

57. Nous avons constaté que la participation de la Société à l'attribution des unités de logement disponibles au personnel ne concorde pas avec la politique gouvernementale sur le logement pour le personnel. Dans la politique, il est stipulé que tous les logements pour le personnel qui sont vacants doivent être attribués par la Commission de la fonction publique (CFP) selon les priorités suivantes :

- membres du personnel embauchés à l'extérieur de la collectivité au sein de laquelle ils résideront;
- personnel clé tel que défini par la CFP;
- personnel de route, en fonction des exigences opérationnelles;
- personnel travaillant à contrat pour le gouvernement du Yukon pour fournir des services précis.

58. Nous avons relevé 88 demandes de logement pour le personnel reçues par la Société entre le 1^{er} avril 2008 et le 18 juin 2009. Pour chacune de ces demandes, nous avons examiné l'attribution des logements selon des critères de priorisation de la politique gouvernementale sur le logement pour le personnel. En dépit de ce qui est énoncé dans la politique, nous avons constaté que, dans les faits, les ministères adressent leurs demandes de logement pour le personnel directement à la Société plutôt qu'à la CFP. Nous avons également constaté que ni la CFP ni la Société ne priorisaient les demandes comme l'exige la politique. Les logements ont plutôt été attribués en

fonction du principe du « premier arrivé, premier servi ». En outre, ni la Société, ni la CFP n'ont défini qui sont les membres du personnel clé à qui un logement devrait être attribué en priorité. Le manque de logements convenables pour le personnel dans les collectivités pourrait miner les efforts du gouvernement en matière de recrutement et de maintien en poste de personnel clé.

59. Recommandation. La Commission de la fonction publique et la Société devraient se conformer à la politique gouvernementale sur le logement pour le personnel. Si la Société a l'intention de prendre une part active dans l'attribution des logements pour le personnel, la politique devrait être modifiée pour préciser cette participation.

Réponse de la Société et de la Commission de la fonction publique. *Recommandation acceptée. La Commission de la fonction publique reconnaît que la politique sur le logement pour le personnel est périmée. Pour la Société d'habitation du Yukon, il est plus facile de travailler directement avec les ministères pour déterminer l'attribution appropriée des logements pour le personnel. La Commission de la fonction publique abolira cette politique lorsque la Société d'habitation du Yukon élaborera sa propre politique en la matière.*

Les limites en matière de rachat des habitations des employés sont périmées

60. Le marché de l'immobilier de Whitehorse est vaste et dynamique. Plutôt que de louer, les fonctionnaires peuvent acheter et vendre une propriété, comme peuvent le faire les fonctionnaires dans les grands centres urbains ailleurs au Canada. La situation est différente dans d'autres collectivités, où l'habitation est limitée et les coûts de construction sont souvent plus élevés que le prix de revente d'une nouvelle habitation sur le marché libre. Aux termes du programme du gouvernement, la Société peut venir en aide aux employés en achetant leur habitation pour une somme maximale de 68 400 \$. Nous avons constaté que les fonctionnaires se sont rarement prévalus du programme au cours des dix dernières années.

61. Recommandation. La Société devrait consulter le gouvernement si elle envisage de mettre à jour la *Loi sur le régime d'habitation des fonctionnaires* afin de refléter les valeurs du marché actuel ou d'éliminer le programme.

Réponse de la Société. *Recommandation acceptée. D'ici 24 mois, la Société effectuera un examen des enjeux stratégiques concernant la Loi sur le régime d'habitation des fonctionnaires. Cet examen se déroulera de concert avec*

d'autres activités interreliées concernant les besoins au chapitre du logement pour le personnel.

Planification stratégique

La planification stratégique n'est pas exhaustive

62. Nous avons évalué si la Société possède un processus approprié de planification stratégique, c'est-à-dire un processus qui permet au conseil d'administration et à la direction de la Société :

- de travailler en collaboration pour bâtir une vision d'avenir de la Société;
- de cibler les efforts sur les priorités qui tiennent compte des objectifs de la Société, de sa mission, de sa vision, de ses valeurs;
- de favoriser des conditions propices à l'innovation et au renouveau.

63. Nous nous attendions à ce que la Société dispose d'un processus de planification stratégique. Un processus approprié établirait l'orientation stratégique de la Société ainsi que des objectifs mesurables précis afin de lui permettre de s'acquitter de son mandat législatif et de son rôle d'intérêt public. Son orientation stratégique et ses objectifs devraient tenir compte des priorités gouvernementales, des risques relevés, d'une évaluation de l'ensemble des besoins en matière d'habitation, de l'établissement de priorités et de la gestion de ses ressources.

64. Nous avons constaté que les objectifs de la Société et les objectifs généraux énoncés dans le plan stratégique vont dans le sens de son mandat en vertu de la *Loi sur la Société d'habitation*, des priorités gouvernementales, et des objectifs de la Société canadienne d'hypothèques et de logement dans le cadre du Plan d'action économique du Canada. La Société a également relié ses activités aux quatre objectifs énoncés par le gouvernement : qualité de vie effective, économie, protection de l'environnement et saine gestion des affaires publiques.

65. Toutefois, le dernier plan stratégique, établi en 2007, ne prévoit pas de stratégies intégrées en matière d'habitation (voir les paragraphes 70 à 72 pour plus de détails). En outre, la Société ne s'est pas fixé d'objectifs précis et mesurables en vue de s'acquitter de son mandat législatif et de son rôle d'intérêt public. Le plan stratégique ne prévoit ni l'analyse de moyens de rechange choisis pour réaliser ses objectifs, ni l'établissement d'indicateurs de rendement. La Société n'a pas non plus déterminé ce dont ses clients ont besoin en ce qui a trait à la qualité et au niveau de service attendus.

66. D'autres éléments sont également absents du plan stratégique. Par exemple, l'orientation stratégique et les objectifs de la Société ne tiennent pas compte des risques recensés. De plus, la Société n'a pas identifié ses forces et ses faiblesses en ce qui a trait à la compétitivité.

67. Recommandation. La Société devrait inclure dans son plan stratégique des objectifs précis et mesurables pour lui permettre de s'acquitter de son mandat législatif et de son rôle d'intérêt public, une analyse de moyens de rechange choisis pour atteindre ses objectifs, des indicateurs et des objectifs de rendement, la qualité et le niveau de service à offrir à la clientèle, les risques recensés, ainsi que ses forces et faiblesses en ce qui a trait à la compétitivité.

Réponse de la Société. Recommandation acceptée. La Société élaborera un plan stratégique dans les prochains 24 à 36 mois, qui tiendra compte des enjeux soulevés dans cette recommandation. Après quoi le plan sera présenté au conseil d'administration pour examen.

Un manque de coordination avec les organismes sociaux entrave l'évaluation des besoins

68. Il est très important que soit effectuées des recherches appropriées, notamment pour recenser, analyser et évaluer les besoins du Yukon en matière d'habitation. Ces recherches permettent entre autres :

- de cerner les lacunes entre les besoins et l'offre actuelle d'habitations,
- de décider comment la Société se propose de combler ces lacunes et combien de temps il faudra pour le faire,
- de déterminer quels types de logements sociaux doivent être construits et à quel endroit,
- de planifier comment réparer et entretenir les habitations actuelles,
- de décider à quel moment cesser d'utiliser les immeubles qui prennent de l'âge.

69. Par l'entremise d'entrevues avec le personnel de la Société, nous avons documenté le processus de planification en place. Nous avons également examiné des documents afin de déterminer l'étendue de la recherche entreprise en vue de définir les besoins futurs du Yukon en matière d'habitation.

70. Nous nous attendions à ce que la Société, dans le cadre de son processus de planification stratégique, détermine le nombre,

l'emplacement et les types d'habitation nécessaires au Yukon. Nous nous attendions également à ce qu'elle se serve de cette information pour élaborer un plan d'action et un calendrier pour combler les lacunes, et précise la façon dont elle se propose de collaborer avec les autres.

71. Nous avons constaté que la Société n'avait pas de stratégies intégrées en matière de logement. Bien que la Société ait effectué une analyse des besoins pour des projets individuels, elle ne possède pas d'évaluation complète des logements sociaux que compte le Yukon, de la façon dont on détermine les besoins en matière de logements sociaux et dans quelle mesure on peut combler ces besoins, et de la façon dont les ministères et organismes sociaux en cause communiquent entre eux relativement à ces questions. Le manque de coordination entre la Société et d'autres organismes fédéraux et territoriaux risque d'entraîner un surplus de logements sociaux dans certaines collectivités et une offre insuffisante dans d'autres collectivités, ou de fournir à certains locataires plus d'aide ou des logements plus grands que ce dont ils ont besoin.

72. Recommandation. La Société devrait élaborer des stratégies intégrées en matière de logement qui reflètent son mandat, lequel prévoit de déterminer les besoins en matière d'habitation par rapport à l'offre actuelle. La Société devrait également décrire, dans son plan stratégique, comment elle se propose de combler les lacunes relevées en la matière et le temps prévu pour le faire.

Réponse de la Société. Recommandation acceptée. La Société commencera à élaborer des stratégies intégrées en matière d'habitation fondées sur des principes très importants qui seront approuvés par le conseil d'administration d'ici 12 mois. Les volets des stratégies intégrées en matière de logement peuvent inclure l'habitation pour les aînés, l'habitation à prix abordable, l'habitation éconergétique, etc. Ces volets seront soumis au conseil d'administration dans le projet de plan stratégique de la Société en deçà de 24 mois dans la mesure où le cadre financier de la Société le permet.

Une meilleure coordination avec le ministère de la Santé et des Services sociaux est nécessaire

73. Communication. Nous avons également constaté que la communication entre les organismes qui travaillent avec les requérants et les locataires de la Société est ponctuelle et manque d'uniformité. Aucune stratégie n'a été mise en œuvre pour coordonner le soin et la gestion des personnes qui ont besoin de logement social, d'assistance sociale ou de services de protection de la jeunesse. Il existe un lien de travail entre les travailleurs sociaux de l'unité de protection de la

jeunesse du ministère de la Santé et des Services sociaux et les agents responsables des relations avec les locataires de la Whitehorse Housing Authority (les autorités en matière d'habitation sont les gestionnaires de la Société au sein des collectivités). Toutefois, la communication est non officielle et sa qualité peut varier selon le personnel en cause.

74. La liste d'attente de requérants était courte dans certaines collectivités, mais, à Whitehorse, elle comptait entre 75 et 113 requérants d'avril 2008 à mai 2009. Dans certains cas, le nom des requérants avait été rayé de la liste, car ils n'avaient pas communiqué avec la Société une fois par mois pour confirmer qu'ils avaient toujours besoin de logement social, comme l'exige la politique de la Société. Environ 25 % des requérants figurant sur la liste d'attente reçoivent de l'assistance sociale, mais nous avons constaté que la Société ne vérifie pas auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux si ces requérants ont toujours besoin de logement avant de supprimer leur nom de la liste.

75. Recommandation. Lorsqu'un requérant touchant de l'assistance sociale n'a pas communiqué avec la Société depuis plus d'un mois, cette dernière devrait confirmer auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux afin de savoir si, selon les renseignements du ministère, celui-ci a encore besoin de logement social ou si son nom devrait être rayé de la liste d'attente.

Réponse de la Société. *Recommandation acceptée. En consultation avec le ministère de la Justice et le ministère de la Santé et des Services sociaux, la Société effectuera, d'ici neuf mois, un examen des processus relatifs aux clients figurant sur la liste d'attente des logements sociaux.*

76. Allocation-logement. Un locataire qui reçoit de l'assistance sociale du gouvernement du Yukon reçoit une allocation-logement fondée sur la taille de la famille, conformément au *Règlement concernant l'assistance sociale*. En 2001, les budgets de la Société et du ministère de la Santé et des Services sociaux ont été ajustés de sorte que la Société puisse fixer le prix du loyer selon le *Règlement concernant l'assistance sociale*. La Société d'habitation ainsi que les propriétaires privés qui fournissent du logement aux personnes qui reçoivent de l'assistance sociale peuvent demander la somme complète de l'allocation-logement comme frais de location, même si le logement se loue habituellement moins cher. Par conséquent, les locataires recevant de l'assistance sociale peuvent se voir facturer des frais de location plus élevés que d'autres locataires occupant des logements similaires dans le même immeuble.

77. Recommandation. La Société et le ministère de la Santé et des Services sociaux devraient revoir la façon dont les frais de location des unités de logement social sont établis.

Réponse de la Société. Recommandation acceptée. La Société et le ministère de la Santé et des Services sociaux entreprendront une analyse de l'évaluation des frais de location pour les clients qui touchent de l'assistance sociale avant la fin du deuxième trimestre de l'exercice 2010-2011.

L'équilibre entre l'offre et la demande de logements demeure un défi

78. Des plans d'immobilisations doivent être préparés et soumis au conseil de gestion du gouvernement pour approbation; la principale étape du plan consiste à documenter l'évaluation des besoins. Toutefois, comme nous l'avons déjà mentionné, nous avons constaté que l'identification, l'analyse et l'évaluation des besoins effectués par la Société ne sont plus à jour. Par exemple, les sondages les plus récents auprès des collectivités datent de 2000, et la dernière évaluation du Programme de logement social remonte à 2004.

79. Les auteurs du rapport concernant cette évaluation recommandaient plus de recherche et d'analyse en vue de déterminer la nature et l'importance de toute lacune dans les collectivités concernant les logements disponibles. Ils ont également conclu que bon nombre des unités de logement social approchaient ou avaient dépassé la fin de leur durée de vie utile estimative. Ils recommandaient dans leur rapport d'examiner le parc de logements actuellement disponibles dans le but de mieux répondre aux besoins des personnes âgées et des personnes seules et d'envisager de remanier le parc de logements actuels pour offrir davantage d'unités de logement pour personnes seules, dans la mesure du possible.

80. Jusqu'à tout récemment, la Société n'avait pas remplacé la plus grande partie de son parc de logements, ce qui limitait ses possibilités de modifier la composition de ses unités de logement. Par exemple, à Dawson City, dans 44 % des 54 unités de logement social, le nombre de chambres à coucher est plus élevé que le nombre de locataires par logement. Dans treize cas, une personne habite dans une unité de trois ou quatre chambres à coucher. Nous avons également trouvé que l'ajout récent le plus important qui a été fait au parc de logements de Whitehorse n'a pas réglé ce problème : 51 % des locataires dans la résidence pour personnes âgées de 48 logements convertie (ancien Village des athlètes des Jeux olympiques d'hiver de 2007) sont des personnes seules logées dans des unités de deux chambres à coucher.

81. Nous n'avons trouvé aucune analyse des besoins à long terme concernant des unités de logement de deux et trois chambres à coucher. La question à savoir s'il est nécessaire de remanier ces logements en unités unifamiliales plus petites, lorsque les familles monoparentales déménagent dans les nouveaux logements familiaux en construction, n'a pas été analysée non plus. Cette question est importante parce que la plupart des requérants dont le nom figure sur la liste d'attente de logements sociaux sont des personnes seules, qui font face à la période d'attente la plus longue. La priorité est accordée aux victimes de violence dans la liste d'attente pour les logements d'une chambre à coucher à Whitehorse mais, en raison de la pénurie d'unités de logement, ces requérants peuvent attendre plus d'un an avant d'obtenir un logement. Les victimes de violences sont temporairement logées dans des maisons de transition pour une période pouvant aller jusqu'à six mois, après quoi elles sont expulsées. À Whitehorse, les victimes de violence demandant des unités de logement d'une chambre à coucher devaient patienter entre neuf jours et quinze mois.

82. Recommandation. Lorsqu'elle aura élaboré ses stratégies intégrées en matière de logement, la Société devrait se fonder sur ces dernières pour préparer son plan d'immobilisations. La Société devrait également examiner ses options pour remanier son parc de logements et offrir le type de logements approprié qui a été déterminé dans les stratégies intégrées en matière de logement.

Réponse de la Société. Recommandation acceptée. D'ici 30 mois, la Société aura recours aux stratégies intégrées en matière de logement qu'elle a élaborées ainsi qu'à l'information provenant d'autres sources, pour déterminer, en fonction de son cadre financier, la meilleure approche permettant de répondre aux besoins particuliers des Yukonnais en matière de logement.

Il n'existe pas de cadre de gestion du risque

83. Nous avons évalué si la Société s'était dotée d'un processus approprié de gestion du risque dans le cadre de la préparation de son plan stratégique. Un cadre de gestion du risque inclut une méthode systématique qui permet la gestion des risques importants susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs d'une organisation. Une telle approche favorise une culture au sein de laquelle l'apprentissage, l'innovation, la prise de risque responsable et l'amélioration continue sont mis en valeur. Dans le contexte d'un cadre de gestion du risque, les risques devraient être déterminés, mesurés, atténués, surveillés et

communiqués afin de correspondre à la nature de l'activité et pour que les biens de la Société soient sauvegardés.

84. Nous avons constaté que la Société traite les risques de façon informelle et non systématique. Bien que les risques d'affaires ne soient pas mentionnés dans ses plans stratégiques ou ministériels, elle a inclus des éléments de gestion du risque dans diverses politiques, lignes directrices et processus d'affaires. Un exemple : les stratégies d'atténuation documentées visant les programmes d'accèsion à la propriété et de réparations domiciliaires afin de réduire le risque de non remboursement des prêts.

85. La Société se penchera en priorité sur la gestion des nombreux projets de construction domiciliaire mis en œuvre au cours des deux prochaines années dans le cadre du Plan d'action économique fédéral, étant donné les risques additionnels importants associés à ces projets. Aux termes du plan fédéral annoncé au début de 2009, 51,29 millions de dollars seront versés sur deux ans à la Société pour des projets de construction de logements sociaux. Conformément aux priorités du gouvernement du Yukon pour l'exercice 2009-2010, la Société construira un nouveau foyer d'accueil pour les enfants (dont le coût est évalué à 1,25 million de dollars) et un projet de 32 logements à prix abordable pour les familles monoparentales (au coût estimatif de 11 millions de dollars), tous deux à Whitehorse. Un immeuble pour personnes âgées à plusieurs logements à Watson Lake (au coût estimatif de 4,2 millions de dollars) sera également construit. En plus d'avoir recours aux processus élaborés par l'industrie pour tenir compte des risques qui peuvent survenir pendant la phase de construction, la Société dispose d'un gestionnaire de projet d'expérience et de personnel additionnel pour gérer ces projets.

86. Nous avons constaté que la Société n'a pas relevé et examiné d'autres risques, comme le maintien des opérations en dépit de la diminution des contributions de la SCHL; l'épuisement des fonds gouvernementaux accordés aux programmes de prêts, aux réparations, à l'entretien et au remplacement des immobilisations; et la hausse des frais de chauffage en raison des conditions à l'échelle mondiale, comme, par exemple, la hausse du prix du pétrole. Il est également important que la Société relève et examine les risques pour la santé et la sécurité des locataires de ses logements sociaux.

87. La Société a approuvé un règlement administratif pour que le comité du conseil d'administration chargé de la gestion des finances et des risques examine l'information qui lui a été fournie concernant les

risques généraux, mais il demeure nécessaire d'élaborer un cadre de gestion du risque.

88. Recommandation. La Société devrait déterminer, évaluer et coter les risques importants auxquels elle est confrontée, y compris les risques additionnels majeurs qu'entraînent les projets de construction financés grâce au Programme d'action économique fédéral. Elle devrait ensuite élaborer des stratégies et des plans d'action précis énonçant clairement comment elle se propose d'atténuer les risques qui, selon elle, doivent être pris en compte. En outre, le comité chargé de la gestion des finances et des risques devrait surveiller si la Société tient compte des risques de façon appropriée et efficiente et rendre des comptes régulièrement au conseil d'administration.

Réponse de la Société. *Recommandation acceptée. La Société continuera de peaufiner et de mettre en œuvre le cadre intégré de gestion du risque qu'elle a récemment présenté. Dans les neuf mois, une stratégie d'atténuation des risques et un modèle de plan d'action pour les grands projets sera présenté au comité chargé de la gestion des finances et des risques de la Société, puis au conseil d'administration à des fins d'études. Le personnel de la Société a récemment commencé à faire rapport formellement sur la gestion du risque au comité chargé de la gestion des finances et des risques qui, à son tour, rend des comptes sur les risques au conseil d'administration. Le personnel de la Société entend continuer cette pratique.*

Gouvernance de la Société et mesure du rendement

La structure de gouvernance pourrait être précisée

89. Nous avons évalué la pertinence de la structure de gouvernance actuelle de la Société. La gouvernance s'entend des structures, des systèmes et des pratiques utilisés pour superviser la direction et la gestion d'une organisation en vue de lui permettre d'exécuter son mandat, d'atteindre ses objectifs et de rendre compte de ses résultats.

90. Nous nous attendions à ce que la Société ait une structure de gouvernance officiellement documentée de même que des rôles et des responsabilités clairement définis. L'absence d'une structure de gouvernance claire pourrait entraîner une rupture dans le processus de prise de décision et d'approbation de la direction.

91. Nous avons examiné les protocoles d'entente et les lettres d'entente et interrogé les membres du conseil d'administration, du comité chargé de la gestion des finances et des risques, ainsi que le président de la Société.

92. Nous avons constaté qu'une structure de gouvernance est en place tel que l'exige la *Loi sur la Société d'habitation*; les rôles de la

Société, du ministre, du conseil d'administration et du président y sont énoncés.

93. Les rôles et responsabilités plus précis du ministre, du conseil d'administration et du président figurent également dans un protocole d'entente annuel, tel que le prévoit la *Loi sur la Société d'habitation*. Bien que dans la *Loi*, le conseil d'administration soit décrit comme étant chargé de diriger les affaires de la Société, le protocole d'entente laisse entendre qu'il doit agir davantage à titre consultatif pour le président. Par exemple, en vertu de l'entente, le président est responsable des activités de la Société devant l'Assemblée législative par l'entremise du ministre. Habituellement, les présidents de sociétés doivent rendre des comptes à leur conseil d'administration, qui, en retour, rend des comptes au ministre. Comme l'exige la *Loi sur la Société d'habitation*, le président est choisi et nommé par le commissaire en conseil exécutif.

Peu d'information sur le rendement est disponible

94. La mesure du rendement est importante pour pouvoir prendre des décisions éclairées et tenir la direction responsable de son utilisation des ressources. Elle aide également à déterminer dans quelle mesure une organisation atteint ses objectifs stratégiques.

95. Nous avons évalué si la Société possédait un processus de mesure du rendement approprié. Afin d'établir un tel processus, il faudrait commencer par recenser des indicateurs de rendement précis et mesurables, qui soient conformes au mandat de la Société et aux priorités gouvernementales. Ensuite, il faudrait fixer des objectifs à court et à long terme, faire le suivi et rendre des comptes sur ces indicateurs et ces objectifs, pour permettre à la direction et au conseil d'administration d'évaluer de manière valable le rendement de la Société.

96. Notre examen du rapport annuel de la Société pour 2006-2007 ainsi que de l'ébauche de celui pour 2007-2008 nous a permis de constater que la Société n'avait que peu d'indicateurs de rendement et d'objectifs, et n'avait fait rapport que sur des activités mises en œuvre et certains résultats obtenus en faisant rarement ou aucunement référence aux résultats à long terme. Par exemple, la Société estime que le nombre de bénéficiaires de financement — un extrant — est une mesure importante du succès des programmes d'accès à la propriété et de réparations domiciliaires. Toutefois, cela ne permet pas de mesurer dans quelle mesure ces programmes ont répondu à l'ensemble des besoins en matière d'habitation — un résultat.

97. La Société n'a pas fait rapport de résultats tels que :
- l'amélioration de la situation de l'habitation en général au Yukon;
 - le pourcentage en hausse ou stable de clients satisfaits;
 - l'accès à la propriété accru au Yukon;
 - l'entretien approprié de l'état global des logements sociaux.

98. **Recommandation.** La Société devrait établir des indicateurs de rendement appropriés, y compris les objectifs à court terme et à plus long terme, recueillir des données sur le rendement, les utiliser pour comparer les indicateurs aux objectifs et pour aider à faire le lien entre les extrants et les résultats attendus et évaluer le rendement de la Société.

Réponse de la Société. *Recommandation acceptée. La Société a récemment commencé à discuter de mesures de rendement avec les sociétés d'habitation des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut. Ces discussions l'aideront à élaborer son cadre de mesure du rendement. La Société présentera des mesures du rendement dans 24 à 36 mois, ce qui lui donnera le temps d'établir et de créer des mesures et des objectifs valables.*

L'information sur les finances et les programmes n'est ni à jour, ni complète, ni fiable

99. Nous avons évalué si la Société possède les systèmes d'information appropriés sur les finances et le rendement qui permettent d'obtenir l'information pertinente pour la prise de décision.
100. Nous nous attendions à ce que la Société dispose de systèmes d'information appropriés pour renseigner les gestionnaires supérieurs qui doivent prendre des décisions. Nous avons examiné la qualité des comptes rendus pour déterminer si ces systèmes permettaient de fournir à la direction de l'information sur les programmes complète, fiable et à jour.
101. Nous avons constaté des problèmes de transition graves lorsque les nouveaux systèmes d'information ont été mis en œuvre. La planification, la surveillance et la mise à l'essai des données n'ont pas été effectuées correctement. Ainsi, les anciens systèmes n'ont pas été maintenus pendant la période de mise à l'essai des nouveaux systèmes.
102. Entre juin et août 2008, des centaines de demandes de prêts ont été traitées. Comme peu d'information a été communiquée à la direction concernant les demandes de prêts, le rythme de consentement des prêts plus rapide que prévu n'a pas été géré de façon

appropriée. Afin d'éliminer la possibilité de manquer de fonds pour les prêts, la Société a cessé d'accepter de nouvelles demandes de prêts pour l'accession à la propriété et les réparations domiciliaires. De plus, on a demandé au personnel du programme de ne pas conclure de nouvelles ententes ou de nouveaux contrats. En décembre 2008, une garantie spéciale a été approuvée accordant à la Société une somme additionnelle de 2,85 millions de dollars pour répondre à plus de demandes de prêt.

103. À la fin de nos travaux sur place en septembre 2009, nous avons également constaté que les états financiers pour l'exercice 2007-2008 n'avaient pas encore été complétés et que la date limite de soumission du rapport annuel de l'an dernier n'avait pas été respectée.

104. Recommandation. La Société devrait s'assurer :

- que, lorsque de nouveaux systèmes d'information sont mis en œuvre, la transition soit planifiée et surveillée de façon appropriée et que l'exactitude des données introduites soit vérifiée;
- que tout système en voie d'être remplacé soit maintenu jusqu'à ce que le nouveau système fonctionne convenablement;
- que ses systèmes d'information permettent de communiquer de l'information complète, à jour et fiable;
- que les états financiers et les rapports financiers internes soient préparés à temps.

***Réponse de la Société.** Recommandation acceptée. Le recrutement de personnel additionnel au sein de la Direction générale des finances, des systèmes et de l'administration a été lancé. Ce personnel additionnel viendra en aide à la Société dans les secteurs de la technologie de l'information et des finances pour faire en sorte que les rapports soient complets, précis et fiables. Le ministère des Finances assure également la gérance financière de la Société étant donné que la transition pour passer de l'ancienne à la nouvelle structure organisationnelle est terminée.*

Conclusion

105. La Société a géré de façon appropriée ses programmes de logement social et de logement pour le personnel. Toutefois, nous avons constaté que certains volets de ces programmes nécessitaient de l'attention. Les unités de logement social et de logement pour le personnel sont dans l'ensemble bien entretenues et les listes d'attente sont courtes, à l'exception du logement social à Whitehorse. Bien que

nous avons constaté que les unités de logement social sont attribuées conformément à la politique de cotation de la Société, les unités de logement pour le personnel ne sont pas attribuées conformément à la politique gouvernementale en la matière.

106. La Société a géré de façon appropriée ses programmes de prêts; elle affiche un bon dossier de recouvrement et les cas de défaut de remboursement de prêts sont peu nombreux. Nous avons cependant constaté que des prêts étaient consentis sans qu'il soit fait mention que le requérant n'avait pu obtenir de financement auprès de la banque ou qu'il n'avait jamais été propriétaire d'une habitation, tel que l'exigent le mandat législatif, les politiques et les procédures de la Société. Les risques associés aux prêts accordés dans le cadre du programme conjoint doivent être mieux recensés et atténués.

107. La Société ne dispose pas de stratégies intégrées en matière de logement. Elle n'a pas non plus de processus approprié de planification stratégique ni de mesure du rendement pour l'aider à déterminer dans quelle mesure elle réussit à répondre aux besoins des résidents du Yukon au chapitre de l'habitation. De plus, elle n'en est qu'aux premières étapes de l'élaboration d'un processus de gestion du risque. Par exemple, elle doit déterminer de combien de types d'unités différentes elle a besoin dans chaque collectivité et quand et comment les immeubles existants seront remplacés. Des faiblesses importantes ont également été constatées dans la capacité de ses systèmes de comptabilité et de rapports financiers de fournir de l'information fiable, complète et à jour pour contribuer à la prise de décision. Ces faiblesses compromettent la capacité de la Société de mettre en œuvre ses programmes de manière efficiente et efficace.

À propos de la vérification

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.

Objectif

Déterminer si la Société d'habitation du Yukon a géré de façon appropriée ses programmes de logement social, de logement pour le personnel et de prêts.

Aux fins de la présente vérification, le terme « gestion appropriée » signifie que :

- les programmes sont mis en œuvre conformément au mandat législatif, aux politiques et aux procédures de la Société;
- les unités de logement social et de logement pour le personnel sont convenables (nombre suffisant de chambres à coucher pour la taille et la composition des ménages qui occupent ces unités) pour répondre à l'évolution des besoins des clients;
- les unités de logement sont bien entretenues (c'est-à-dire, qu'elles ne nécessitent pas de réparations majeures);
- la Société dispose de processus de planification stratégique, de gestion du risque, de gouvernance et de mesure du rendement pour l'aider à répondre aux besoins des résidents du Yukon en matière d'habitation.

Étendue, méthode et critères

Notre vérification avait principalement pour but de déterminer si la Société avait géré de façon appropriée ses programmes de prêts relativement à l'accession à la propriété et aux réparations domiciliaires; la façon dont la Société planifie, exécute et mesure ses activités; et comment elle rend compte des ressources utilisées pour offrir des logements convenables, à des prix abordables. Notre vérification n'a pas porté en particulier sur les secteurs touchant les réclamations des locataires, l'environnement, la santé et la sécurité, les prêts pour améliorer l'efficacité énergétique, l'éducation et la formation fournie à l'industrie, les ressources humaines et les programmes d'habitation relevant de la Société canadienne d'hypothèques et de logement et d'Affaires indiennes et du Nord Canada.

Pour l'échantillonnage des dossiers des demandeurs, des rapports d'inspection et des demandes de prêt, nous avons eu recours à une méthode statistique (niveau de confiance de 90 % et intervalle de confiance de plus 10 %). Nos constatations pour ce qui est du premier échantillon respectent cette norme. Nous n'avons pas été en mesure de vérifier le second échantillon sur les inspections des habitations étant donné qu'une proportion importante de ces inspections n'avaient pas été effectuées à la fin de nos travaux sur place. Bien que nous ayons examiné le troisième échantillon, nous n'avons pas tiré de conclusion pour l'ensemble des dossiers.

Les résultats de notre échantillonnage et l'examen du dossier des demandes de logement social; les demandes de logement pour le personnel; ainsi que les activités d'entretien, de réparation et de prêt ont été complétés par des entrevues avec le conseil d'administration de la Société, les membres du comité de gestion financière et des risques, les membres du comité consultatif, le personnel de la Société, les responsables appropriés dans les ministères (y compris le vérificateur interne), le personnel des Premières nations, Affaires indiennes et du Nord Canada, la Société canadienne d'hypothèques et de logement et des tiers comme les établissements financiers. Nous avons visité plusieurs collectivités du Yukon afin d'observer l'état des logements sociaux et des logements pour le personnel et avons interrogé du personnel clé. Nous avons également parlé avec du personnel de British Columbia Housing afin d'obtenir une perspective générale des enjeux liés au logement social.

Critères

Voici les critères qui ont permis de mener cette vérification ainsi que leurs sources.

Critères	Sources
Programme de logement social	
Nous nous attendions à ce que les politiques de la Société visant le programme de logement social concordent avec ses objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> • Société d'habitation du Yukon, manuel des services locaux (Field Services Manual), chapitre 12.1, Principes • Mai 2008 — Rapport de la vérificatrice générale du Canada à l'Assemblée législative du Nunavut, Société d'habitation du Nunavut
Nous nous attendions à ce que la Société ait mis en œuvre le programme de logement social conformément à ses lois et à ses politiques.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loi sur la Société d'habitation</i>, articles 4(1), 4(2) et 9 • Société d'habitation du Yukon, manuel des services locaux (Field Services Manual), chapitre 5, Rental Housing Programs, et chapitre 12.1, Principes • Mai 2008 — Rapport de la vérificatrice générale du Canada à l'Assemblée législative du Nunavut, Société d'habitation du Nunavut
Nous nous attendions à ce que la Société ait fourni des unités de logement social aux candidats prioritaires en temps opportun.	<ul style="list-style-type: none"> • Société d'habitation du Yukon, manuel des services locaux (Field Services Manual), chapitre 5.3, Application Process • Société d'habitation du Yukon, procédures de cotation par ordre prioritaire pour les logements sociaux (Social Housing Priority Point Rating Scale Procedures)
Nous nous attendions à ce que la Société exécute les travaux de réparation et d'entretien conformément à ses normes.	<ul style="list-style-type: none"> • Société d'habitation du Yukon, manuel des services locaux (Field Services Manual), chapitre 12.1, Principes • Mai 2008 — Rapport de la vérificatrice générale du Canada à l'Assemblée législative du Nunavut, Société d'habitation du Nunavut • Février 2008 — Société d'habitation des Territoires du Nord-Ouest — Programmes de logement social et d'accès à la propriété

Critères	Sources
Programme de logement pour le personnel	
<p>Nous nous attendions à ce que la Société, lorsqu'elle prendrait des mesures pour répondre aux besoins des ministères en matière de logement pour le personnel, respecte les lois, les politiques et les normes établies pertinentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loi sur la société d'habitation</i>, article 29 • Gouvernement du Yukon, manuel d'administration générale (General Administration Manual), ressources humaines, logement pour le personnel, section 1.3, Purpose and Principles • <i>Loi sur le régime d'habitation des fonctionnaires</i>, articles 4 et 5
<p>Nous nous attendions à ce que la Société réponde adéquatement aux besoins des ministères du gouvernement du Yukon, en établissant des priorités relativement aux besoins du personnel et en offrant des logements convenables pour le personnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Société d'habitation du Yukon, manuel des services locaux (Field Services Manual), article 5.10, Staff Housing • Gouvernement du Yukon, manuel d'administration générale (General Administration Manual), ressources humaines, logement pour le personnel, section 1.3, Purpose and Principles
<p>Nous nous attendions à ce que la Société effectue ses travaux de réparation et d'entretien conformément à ses normes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Société d'habitation du Yukon, manuel des services locaux, chapitre 12.1, Principles • Mai 2008 — Rapport de la vérificatrice générale du Canada à l'Assemblée législative du Nunavut, Société d'habitation du Nunavut • Février 2008 — Société d'habitation des Territoires du Nord-Ouest — Programmes de logement social et d'accès à la propriété
Programme de prêts	
<p>Nous nous attendions à ce que la Société ait des politiques ainsi que des procédures de demande et d'impartition conformes aux objectifs du programme d'accession à la propriété et de réparation domiciliaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Société d'habitation du Yukon, manuel des services locaux (Field Services Manual), chapitre 12.1, Principles, et chapitre 12.2, Program Descriptions
<p>Nous nous attendions à ce que la Société se soit conformée à ses lois, politiques, et procédures concernant l'affectation d'aide à l'accession à la propriété et aux réparations aux requérants admissibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loi sur la Société d'habitation</i>, articles 4(1), 4(2), 9, 21, 24, 33 et 34 • Société d'habitation du Yukon, manuel des services locaux (Field Services Manual), chapitre 12.1, Principles, et chapitre 12.2, Program Descriptions
<p>Nous nous attendions à ce que la Société ait surveillé les risques de son portefeuille hypothécaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Société d'habitation du Yukon, Lignes directrices relatives au programme de prêts 2008 (2008 Loan Program Guidelines), lignes directrices relatives au programme de prêts 2004 (2004 Lending Guidelines) et lignes directrices sur la gestion des arrérages (Arrears Management Guidelines)
<p>Nous nous attendions à ce que la Société ait surveillé et évalué si ses programmes d'accession à la propriété et de réparations domiciliaires répondaient aux besoins des résidents du Yukon en matière d'habitation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entente sur le logement social conclue le 14 août 1998 entre la SCHL et la Société d'habitation du Yukon, section 13 • Gouvernement du Yukon, manuel d'administration financière (Financial Administration Manual), chapitre 2.5.3

Critères	Sources
Planification stratégique	
Nous nous attendions à ce que la Société ait un processus de planification stratégique adéquat.	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernement du Yukon, manuel d'administration financière (Financial Administration Manual), chapitre 2.3.2 Société canadienne d'hypothèques et de logement — Rapport d'examen spécial de 2009
Gestion du risque	
Nous nous attendions à ce que la Société ait un cadre de gestion du risque adéquat, dont les risques clés sont recensés et intégrés dans son plan stratégique.	<ul style="list-style-type: none"> Société canadienne d'hypothèques et de logement — Rapport d'examen spécial de 2009
Gouvernance	
Nous nous attendions à ce que la Société dispose d'une structure de gouvernance documentée formellement.	<ul style="list-style-type: none"> <i>Loi sur la société d'habitation</i>, articles 10(2) à (4) <i>Loi sur la régie des personnes morales du gouvernement</i>, articles 1(3), 2, 4 et 6(1)
Mesure du rendement	
Nous nous attendions à ce que la Société ait un processus de mesure du rendement adéquat qui permette d'établir des indicateurs de rendement et de les utiliser.	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernement du Yukon, manuel d'administration financière, articles 2.3.2 et 2.5
Nous nous attendions à ce que la Société ait un système d'information adéquat pour pouvoir informer les gestionnaires principaux.	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernement du Yukon, manuel d'administration financière (Financial Administration Manual), article 2.4 Société canadienne d'hypothèques et de logement — Rapport d'examen spécial de 2009

La direction a examiné les critères de vérification et elle a reconnu leur validité.

Période visée par la vérification

Nous avons examiné le programme de logement social pour la période du 1^{er} avril 2007 au 4 septembre 2009, et les autres programmes pour la période du 1^{er} avril 2008 au 4 septembre 2009. Les travaux menés aux fins du présent rapport ont été pour l'essentiel terminés le 4 septembre 2009.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Andrew Lennox

Directeur principal : Eric Hellsten

Directeur : John Sokolowski

Shari Laszlo

Erika Boch

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 rapport d'examen spécial 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
Logement social	
<p>19. Lorsque le développement du système de gestion en ligne des demandeurs et des locataires sera terminé, la Société devrait s'assurer que la base de données des demandeurs de logement social est complète et exacte. (16-18)</p>	<p>Recommandation acceptée. D'ici 24 mois, la Société aura terminé le développement du système multiphase de gestion en ligne des demandeurs et des locataires et s'assurera que la base de données des demandeurs de logement social est complète et exacte.</p>
<p>25. La Société devrait veiller à ce que l'évaluation requise en vertu de l'entente conclue avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement soit achevée à temps pour aider à l'évaluation de l'efficacité de son programme de logement social. La mise en œuvre des recommandations découlant de l'évaluation devrait être envisagée pour améliorer le programme de logement social. (20-24)</p>	<p>Recommandation acceptée. Le contrat pour l'évaluation a été accordé, et la date prévue d'achèvement des travaux est le 31 mars 2010. La Société examinera toutes les recommandations du rapport final. Des documents sur les options proposées seront élaborés et soumis à l'examen du conseil d'administration de la Société dans les 18 mois.</p>
Entretien du parc de logements	
<p>32. La Société devrait documenter les normes d'inspection devant être appliquées à ses inspections des logements pour le personnel et des logements sociaux. (26-31)</p>	<p>Recommandation acceptée. La Société documentera les normes d'inspection, et les appliquera aux inspections des logements sociaux et des logements pour le personnel au cours de l'exercice 2010-2011.</p>

Recommandation	Réponse
<p>36. Une liste de contrôle ou une autre méthode normalisée devrait être établie et appliquée afin de constituer un élément probant indiquant que des inspections ont lieu. Après la mise en œuvre intégrale du nouveau système de communication d'information sur l'entretien, la Société devrait se servir de cet outil pour s'assurer que toutes les composantes majeures de chaque unité de logement ont été inspectées et pour surveiller et prioriser les réparations requises. (33-35)</p>	<p>Recommandation acceptée. La Société a terminé l'élaboration d'une méthode normalisée, qui sera utilisée au cours de l'inspection des unités en 2010. Le nouveau système permettra de surveiller et de prioriser les réparations requises.</p>
<p>Programmes d'accession à la propriété et de prêts pour réparations domiciliaires</p>	
<p>44. La Société devrait se conformer à toutes ses politiques et procédures relatives aux prêts. Elle devrait également modifier ses processus afin d'exiger des documents qui justifient son assertion selon laquelle elle ne prête pas aux demandeurs non admissibles. (39-43)</p>	<p>Recommandation acceptée. Le conseil d'administration de la Société a approuvé le 11 décembre 2009 les modifications qui ont été apportées à ses politiques de prêt afin qu'elles soient pertinentes et à jour. Dans les 12 mois, le personnel examinera les documents actuels et indiquera les autres documents qui seront utilisés au cours de la confirmation du processus d'admissibilité.</p>
<p>45. La Société devrait obtenir des évaluations de la valeur marchande des propriétés rurales pour s'assurer de ne pas augmenter son exposition financière à l'égard des hypothèques sur de telles propriétés. Si elle ne peut avoir recours à une telle pratique, elle devrait envisager de réviser sa politique exigeant des évaluations de la valeur marchande des propriétés rurales et examiner d'autres moyens pour gérer le risque d'une surexposition financière sur de telles propriétés. (39-43)</p>	<p>La Société note qu'elle possède de bons antécédents en matière de recouvrement et que peu de ses prêts n'ont pas été remboursés, mais qu'elle examinera les processus actuels afin d'améliorer davantage sa gestion du risque de surexposition. Dans les 12 mois, un document sur les options proposées sera élaboré, présenté au comité de gestion financière et des risques de la Société et ensuite soumis à l'examen du conseil d'administration.</p>

Recommandation	Réponse
<p>50. La Société devrait cerner les risques importants auxquels elle fait face lorsqu'elle prête dans le cadre du programme conjoint et en évaluer tous les aspects. Elle devrait élaborer des stratégies précises, comme utiliser une analyse de sensibilité pour déterminer les divers résultats probables. Elle devrait aussi établir des plans d'action qui décrivent clairement comment elle entend limiter son exposition financière aux risques cernés. (46-49)</p>	<p>Recommandation acceptée. La Société a récemment élaboré son cadre de gestion des risques et continue de l'améliorer. Dans les neuf mois, un modèle de stratégie d'atténuation des risques et de plan d'action pour les projets importants sera présenté au comité de gestion financière et des risques de la Société et ensuite soumis à l'examen du conseil d'administration.</p>
<p>Programme de logement pour le personnel</p>	
<p>55. La Société devrait travailler en collaboration avec la Commission de la fonction publique et les ministères pour faire en sorte que les plans de gestion des logements pour le personnel concordent avec les besoins futurs. (51-54)</p>	<p>Recommandation acceptée. En mars 2009, le président de la Société a commencé à présider un comité des sous-ministres chargés de se pencher sur la question du logement pour le personnel. Le personnel de la Société continuera de travailler avec la Commission de la fonction publique, les ministères et le Comité consultatif interministériel des gestionnaires des ressources humaines et déterminera d'ici dix-huit mois, les besoins actuels et futurs des employés en matière de logement.</p>
<p>59. La Commission de la fonction publique et la Société devraient se conformer à la politique gouvernementale sur le logement pour le personnel. Si la Société a l'intention de prendre une part active dans l'attribution des logements pour le personnel, la politique devrait être modifiée pour préciser cette participation. (56-58)</p>	<p>Recommandation acceptée. La Commission de la fonction publique reconnaît que la politique sur le logement pour le personnel est périmée. Pour la Société d'habitation du Yukon, il est plus facile de travailler directement avec les ministères pour déterminer l'attribution appropriée des logements pour le personnel. La Commission de la fonction publique abolira cette politique lorsque la Société d'habitation du Yukon élaborera sa propre politique en la matière.</p>
<p>61. La Société devrait consulter le gouvernement si elle envisage de mettre à jour la <i>Loi sur le régime d'habitation des fonctionnaires</i> afin de refléter les valeurs du marché actuel ou d'éliminer le programme. (60)</p>	<p>Recommandation acceptée. D'ici 24 mois, la Société effectuera un examen des enjeux stratégiques concernant la Loi sur le régime d'habitation des fonctionnaires. Cet examen se déroulera de concert avec d'autres activités interreliées concernant les besoins au chapitre du logement pour le personnel.</p>

Recommandation	Réponse
Planification stratégique	
<p>67. La Société devrait inclure dans son plan stratégique des objectifs précis et mesurables pour lui permettre de s'acquitter de son mandat législatif et de son rôle d'intérêt public, une analyse de moyens de rechange choisis pour atteindre ses objectifs, des indicateurs et des objectifs de rendement, la qualité et le niveau de service à offrir à la clientèle, les risques recensés, ainsi que ses forces et faiblesses en ce qui a trait à la compétitivité. (62-66)</p>	<p>Recommandation acceptée. La Société élaborera un plan stratégique dans les prochains 24 à 36 mois, qui tiendra compte des enjeux soulevés dans cette recommandation. Après quoi le plan sera présenté au conseil d'administration pour examen.</p>
<p>72. La Société devrait élaborer des stratégies intégrées en matière de logement qui reflètent son mandat, lequel prévoit de déterminer les besoins en matière d'habitation par rapport à l'offre actuelle. La Société devrait également décrire, dans son plan stratégique, comment elle se propose de combler les lacunes relevées en la matière et le temps prévu pour le faire. (68-71)</p>	<p>Recommandation acceptée. La Société commencera à élaborer des stratégies intégrées en matière d'habitation fondées sur des principes très importants qui seront approuvés par le conseil d'administration d'ici 12 mois. Les volets des stratégies intégrées en matière de logement peuvent inclure l'habitation pour les aînés, l'habitation à prix abordable, l'habitation éconergétique, etc. Ces volets seront soumis au conseil d'administration dans le projet de plan stratégique de la Société en deçà de 24 mois dans la mesure où le cadre financier de la Société le permet.</p>
<p>75. Lorsqu'un requérant touchant de l'assistance sociale n'a pas communiqué avec la Société depuis plus d'un mois, cette dernière devrait confirmer auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux afin de savoir si, selon les renseignements du ministère, celui-ci a encore besoin de logement social ou si son nom devrait être rayé de la liste d'attente. (73-74)</p>	<p>Recommandation acceptée. En consultation avec le ministère de la Justice et le ministère de la Santé et des Services sociaux, la Société effectuera, d'ici neuf mois, un examen des processus relatifs aux clients figurant sur la liste d'attente des logements sociaux.</p>
<p>77. La Société et le ministère de la Santé et des Services sociaux devraient revoir la façon dont les frais de location des unités de logement social sont établis. (76)</p>	<p>Recommandation acceptée. La Société et le ministère de la Santé et des Services sociaux entreprendront une analyse de l'évaluation des frais de location pour les clients qui touchent de l'assistance sociale avant la fin du deuxième trimestre de l'exercice 2010-2011.</p>

Recommandation	Réponse
<p>82. Lorsqu'elle aura élaboré ses stratégies intégrées en matière de logement, la Société devrait se fonder sur ces dernières pour préparer son plan d'immobilisations. La Société devrait également examiner ses options pour remanier son parc de logements et offrir le type de logements approprié qui a été déterminé dans les stratégies intégrées en matière de logement. (78-81)</p>	<p>Recommandation acceptée. D'ici 30 mois, la Société aura recours aux stratégies intégrées en matière de logement qu'elle a élaborées ainsi qu'à l'information provenant d'autres sources, pour déterminer, en fonction de son cadre financier, la meilleure approche permettant de répondre aux besoins particuliers des Yukonnais en matière de logement.</p>
<p>88. La Société devrait déterminer, évaluer et coter les risques importants auxquels elle est confrontée, y compris les risques additionnels majeurs qu'entraînent les projets de construction financés grâce au Programme d'action économique fédéral. Elle devrait ensuite élaborer des stratégies et des plans d'action précis énonçant clairement comment elle se propose d'atténuer les risques qui, selon elle, doivent être pris en compte. En outre, le comité chargé de la gestion des finances et des risques devrait surveiller si la Société tient compte des risques de façon appropriée et efficiente et rendre des comptes régulièrement au conseil d'administration. (83-87)</p>	<p>Recommandation acceptée. La Société continuera de peaufiner et de mettre en œuvre le cadre intégré de gestion du risque qu'elle a récemment présenté. Dans les neuf mois, une stratégie d'atténuation des risques et un modèle de plan d'action pour les grands projets sera présenté au comité chargé de la gestion des finances et des risques de la Société, puis au conseil d'administration à des fins d'études. Le personnel de la Société a récemment commencé à faire rapport formellement sur la gestion du risque au comité chargé de la gestion des finances et des risques qui, à son tour, rend des comptes sur les risques au conseil d'administration. Le personnel de la Société entend continuer cette pratique.</p>
<p>Gouvernance de la Société et mesure du rendement</p>	
<p>98. La Société devrait établir des indicateurs de rendement appropriés, y compris les objectifs à court terme et à plus long terme, recueillir des données sur le rendement, les utiliser pour comparer les indicateurs aux objectifs et pour aider à faire le lien entre les extrants et les résultats attendus et évaluer le rendement de la Société. (94-97)</p>	<p>Recommandation acceptée. La Société a récemment commencé à discuter de mesures de rendement avec les sociétés d'habitation des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut. Ces discussions l'aideront à élaborer son cadre de mesure du rendement. La Société présentera des mesures de rendement dans 24 à 36 mois, ce qui lui donnera le temps d'établir et de créer des mesures et des objectifs valables.</p>

Recommandation	Réponse
<p>104. La Société devrait s'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • que, lorsque de nouveaux systèmes d'information sont mis en œuvre, la transition soit planifiée et surveillée de façon appropriée et que l'exactitude des données introduites soit vérifiée; • que tout système en voie d'être remplacé soit maintenu jusqu'à ce que le nouveau système fonctionne convenablement; • que ses systèmes d'information permettent de communiquer de l'information complète, à jour et fiable; • que les états financiers et les rapports financiers internes soient préparés à temps. <p>(99-103)</p>	<p>Recommandation acceptée. Le recrutement de personnel additionnel au sein de la Direction générale des finances, des systèmes et de l'administration a été lancé. Ce personnel additionnel viendra en aide à la Société dans les secteurs de la technologie de l'information et des finances pour faire en sorte que les rapports soient complets, précis et fiables. Le ministère des Finances assure également la gérance financière de la Société étant donné que la transition pour passer de l'ancienne à la nouvelle structure organisationnelle est terminée.</p>