



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL — RAPPORT DES CO-AUDITEURS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'HYPOTHÈQUES ET DE LOGEMENT, DES RAPPORTS DE L'AUTOMNE 2018 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Rapport du Comité permanent des comptes publics

L'honorable Kevin Sorenson, président

**JUIN 2019
42^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION**

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante : www.noscommunes.ca

**RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL — RAPPORT
DES CO-AUDITEURS AU CONSEIL
D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ
CANADIENNE D'HYPOTHÈQUES ET DE
LOGEMENT, DES RAPPORTS DE L'AUTOMNE
2018 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA**

**Rapport du Comité permanent
des comptes publics**

**Le président
L'hon. Kevin Sorenson**

JUIN 2019

42^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

AVIS AU LECTEUR

Rapports de comités présentés à la Chambre des communes

C'est en déposant un rapport à la Chambre des communes qu'un comité rend publiques ses conclusions et recommandations sur un sujet particulier. Les rapports de fond portant sur une question particulière contiennent un sommaire des témoignages entendus, les recommandations formulées par le comité et les motifs à l'appui de ces recommandations.

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

PRÉSIDENT

L'hon. Kevin Sorenson

VICE-PRÉSIDENTS

Alexandra Mendès

David Christopherson

MEMBRES

René Arseneault

Chandra Arya

Shaun Chen

Scot Davidson

Greg Fergus (secrétaire parlementaire — membre sans droit de vote)

Pat Kelly

Steven MacKinnon (secrétaire parlementaire — membre sans droit de vote)

Randeep Sarai

Jean Yip

AUTRES DÉPUTÉS QUI ONT PARTICIPÉ

Joël Godin

Tom Kmiec

Darrell Samson

GREFFIÈRE DU COMITÉ

Angela Crandall

BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

Service d'information et de recherche parlementaires

Sara Fryer, analyste

Dillan Theckedath, analyste

LE COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

a l'honneur de présenter son

SOIXANTE-CINQUIÈME RAPPORT

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(3)g) du Règlement, le Comité a étudié Rapport d'examen spécial - Rapport des co-auditeurs au Conseil d'administration de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, des Rapports de l'automne 2018 du vérificateur général du Canada et a convenu de faire rapport de ce qui suit :



RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL — RAPPORT DES CO-AUDITEURS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'HYPOTHÈQUES ET DE LOGEMENT, DES RAPPORTS DE L'AUTOMNE 2018 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

INTRODUCTION

Selon le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), la Société canadienne d'hypothèques et de logement (la SCHL ou la Société) « contribue à la stabilité du marché de l'habitation en assurant les prêts hypothécaires résidentiels et en aidant les prêteurs à convertir leurs portefeuilles de prêts hypothécaires en titres négociables. Elle finance également des programmes de logement abordable et fournit les résultats de recherches et des conseils sur le secteur de l'habitation aux pouvoirs publics canadiens, aux consommateurs et à l'industrie du logement. Enfin, la Société conseille le ministère des Finances en matière d'élaboration de politiques visant à favoriser l'accès à la propriété, la concurrence et la stabilité du marché de l'habitation¹. »

La SCHL relève du ministre de la Famille, des Enfants et du Développement social. Ses missions et pouvoirs sont établis par la [Loi sur la Société canadienne d'hypothèques et de logement](#) et la [Loi nationale sur l'habitation](#)². La Société compte 1 900 employés, soutenant quatre secteurs d'activités :

- « l'assurance prêt hypothécaire, qui aide les accédants à la propriété dont la mise de fonds est peu élevée à obtenir un prêt hypothécaire en indemnisant les prêteurs en cas de défaillance;
- la titrisation, qui aide les prêteurs à obtenir des fonds pour accorder des prêts hypothécaires en leur permettant de convertir les prêts hypothécaires admissibles en titres négociables, étant entendu que le

1 Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), Rapport d'examen spécial — [Société canadienne d'hypothèque et de logement](#), des rapports de l'automne 2018 du vérificateur général du Canada, paragr. 1.

2 *Ibid.*, paragr. 2.



remboursement des intérêts et du capital des emprunts est garanti par la Société;

- l'analyse de marché et la recherche, qui procurent à la population et à d'autres parties prenantes des renseignements et des avis objectifs sur le marché de l'habitation;
- l'aide au logement, qui aide les Canadiens, notamment les populations des Premières Nations vivant dans les réserves, à se loger à un prix raisonnable³ ».

La SCHL « atténue le risque d'assurance en limitant le montant total des contrats d'assurance en vigueur à 600 milliards de dollars, à savoir le plafond prévu par la *Loi nationale sur l'habitation*. Elle atténue aussi ce risque grâce à ses méthodes de souscription⁴. » Des renseignements sur les activités et résultats financiers de la Société pour 2014 à 2016 sont présentés au tableau 1.

Tableau 1 — Données financières clés pour 2014 2016 de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (en millions de dollars, sauf indication contraire)

	2014	2015	2016
Total de l'actif	248 490	252 107	259 532
Total du passif	230 308	232 468	238 542
Total des produits	6 199	4 636	4 693
Total des charges	3 574	3 148	3 315
Cautionnements en vigueur (en milliards de dollars)	543	526	512
Cautionnements en vigueur (en milliards de dollars)	422	431	452
Crédits parlementaires affectés aux dépenses des programmes de logement	2 010	2 049	2 153

Source : Bureau du vérificateur général du Canada, Rapport d'examen spécial — [Société canadienne d'hypothèque et de logement](#), des rapports de l'automne 2018 du vérificateur général du Canada, pièce 1.

3 *Ibid.*, paragr. 3.

4 *Ibid.*, paragr. 44. Le nombre d'employés est celui de la période visée par l'examen spécial.

« Hormis les crédits parlementaires qu'elle reçoit pour financer ses programmes d'aide au logement et certains de ses projets de politique et de recherche, la Société est financièrement autonome⁵. » De plus, les actifs de la SCHL ont connu une hausse considérable depuis 2009, grâce aux mesures prises pour atténuer les effets de la crise économique mondiale, comme le Programme d'achat de prêts hypothécaires assurés⁶.

En 2012, le gouvernement fédéral a demandé un examen des activités de la Société, sous la supervision du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF). À la suite de cet examen, la SCHL a été placée indéfiniment sous la surveillance du BSIF⁷. Dans le cadre de cette nouvelle fonction, « le BSIF a régulièrement examiné les pratiques de la Société et les a évaluées par rapport à ses directives et aux pratiques établies par d'autres institutions financières. On s'attend à ce que la Société harmonise ses pratiques avec le cadre réglementaire du BSIF, qui est conçu pour assurer la gestion des risques de manière à renforcer la confiance du public dans le système financier canadien. Le cadre prévoit des exigences en matière de capital minimal et des méthodes rigoureuses de gestion des risques pour les institutions financières⁸. »

L'examen a aussi abouti à un remaniement important au sein du Conseil d'administration de la Société : les « postes vacants et ceux dont les nominations venaient à échéance seraient dorénavant pourvus en fonction du nouveau profil de compétence établi, et deux sous-ministres seraient nommés au Conseil d'administration afin d'élargir la représentation du gouvernement fédéral⁹ ».

En 2014, la Société a restructuré son organisation; actualisé son programme de gestion des risques; recruté de nouveaux talents; instauré un nouveau cadre de gestion du rendement et un nouveau système de rémunération; mené une transformation technologique majeure et a externalisé une partie de ses activités de technologie de l'information (TI)¹⁰. De plus, la Société a entrepris de moderniser son infrastructure technologique afin de mieux gérer ses secteurs d'activité¹¹. Finalement, en 2017, la

5 *Ibid.*, paragr. 4.

6 *Ibid.*, paragr. 5.

7 *Ibid.*, paragr. 6.

8 *Ibid.*

9 *Ibid.*, paragr. 7.

10 *Ibid.*, paragr. 8.

11 *Ibid.*



Société a été choisie pour diriger la Stratégie nationale sur le logement du gouvernement, assortie d'un financement de 40 milliards de dollars sur 10 ans¹².

En mai 2018, le BVG a publié son rapport d'examen spécial, dont l'objectif était de déterminer « si les moyens et les méthodes de la [SCHL] sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la Loi sur la gestion des finances publiques¹³. » Les secteurs suivants ont été choisis aux fins de l'examen :

- méthodes de gestion organisationnelle;
- gestion de l'assurance prêt hypothécaire, de la titrisation et de l'aide au logement;
- gestion des initiatives de transformation organisationnelle¹⁴.

Les termes suivants sont employés tout au long de l'examen :

- Souscription : « Processus qui permet l'approbation des polices d'assurance, y compris l'action par laquelle une société accepte d'assurer un risque, comme un risque de défaut de paiement sur un prêt hypothécaire, et toutes les actions qui entrent en jeu pour approuver, accepter de garantir et couvrir les paiements liés au risque¹⁵. »
- Contrats d'assurance en vigueur : « Total des soldes des prêts hypothécaires couverts par les contrats d'assurance prêt hypothécaire à une date donnée¹⁶. »
- Cautionnements en vigueur : « Total des cautionnements du paiement périodique du capital et des intérêts aux investisseurs qui détiennent des titres hypothécaires émis en vertu de la *Loi nationale sur l'habitation* (TH LNH) par des émetteurs agréés, dans le cadre du Programme TH LNH

12 *Ibid.*, paragr. 9.

13 *Ibid.*, paragr. 10.

14 *Ibid.*, paragr. 12.

15 *Ibid.*, paragr. 44 et définition (en fin de rapport).

16 *Ibid.*, pièce 1.

et des Obligations hypothécaires du Canada émises par la Fiducie du Canada pour l'habitation¹⁷. »

Le 30 avril 2019, le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes (le Comité) a tenu une séance sur cet audit, à laquelle ont assisté : du BVG, Lissa Lamarche, vérificatrice générale adjointe, et Clyde MacLellan, vérificateur général adjoint; de la SCHL, Derek Ballantyne, président du conseil d'administration, et Evan Siddall, président et premier dirigeant; et d'Ernst & Young, Michel Bergeron, associé directeur¹⁸.

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Gouvernance de la Société

La *Loi sur la Société canadienne d'hypothèques et de logement* « prévoit que le Conseil d'administration de la Société se compose de 12 administrateurs, à savoir le président du conseil, le président, deux sous-ministres et huit autres administrateurs. Dans la conduite des opérations de la Société, chaque administrateur dispose d'une voix. Le Conseil a créé les comités suivants :

- le Comité de vérification;
- le Comité de gestion des risques;
- le Comité de régie de la Société et de nomination;
- le Comité des ressources humaines¹⁹;
- le Comité de l'aide au logement (comité récemment créé qui ne siégeait pas encore au cours de la période visée par notre audit)²⁰.

17 *Ibid.*

18 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 30 avril 2019, [réunion n° 134](#).

19 Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), Rapport d'examen spécial — [Société canadienne d'hypothèque et de logement](#), des rapports de l'automne 2018 du vérificateur général du Canada, paragr. 19.

20 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 30 avril 2019, [réunion n° 134](#), 0925.



Selon le BVG, la Société « est exposée à un risque important dans le cadre de ses activités d'assurance prêt hypothécaire et de titrisation. Elle court notamment le risque de détenir des niveaux de capitaux insuffisants pour satisfaire aux exigences réglementaires ou surmonter une crise financière²¹. » Le BVG a constaté des faiblesses à l'égard de la nomination des membres du Conseil d'administration, du rôle de surveillance du Conseil et de ses compétences, et a conclu que ces faiblesses représentaient collectivement un défaut grave dans la gouvernance de la Société, comme suit :

- Rôle de surveillance du Conseil d'administration — Le Conseil d'administration n'a pas reçu les rapports exhaustifs dont il avait besoin pour jouer adéquatement son rôle de surveillance (p. ex., il n'avait pas reçu suffisamment d'information sur les différentes initiatives de transformation, ni sur les résultats de l'externalisation des activités de TI). Ces lacunes donnent à penser que le Conseil n'a pas pleinement joué son rôle de surveillance et d'examen critique dans ces secteurs;
- Surveillance par le Conseil de l'aide au logement — Le Conseil n'a pas régulièrement reçu des rapports sur le rendement de la Société dans le secteur de l'aide au logement; en fait, il n'avait encore nommé aucun membre pour siéger au Comité de l'aide au logement au cours de la période visée par l'audit;
- Nominations au Conseil — En 2016 et 2017, le Conseil comptait des postes vacants. Cependant, comme il revient au gouverneur en conseil de nommer les administrateurs, le processus était hors du contrôle de la Société. Le BVG a également noté que la Loi impose des restrictions qui pèsent sur le processus de nomination, car elles limitent le bassin de candidats qualifiés;
- Compétences du Conseil — Le BVG a constaté que par rapport à des sociétés d'État comparables, les compétences du Conseil présentaient des lacunes à l'égard de l'aide au logement, des TI, des rapports financiers et des contrôles internes²².

21 BVG, Rapport d'examen spécial — [Société canadienne d'hypothèque et de logement](#), des rapports de l'automne 2018 du vérificateur général du Canada, paragr. 20.

22 *Ibid.*, paragr. 23.

Par conséquent, le BVG a recommandé que la SCHL « [continue] de communiquer avec le ministre responsable pour veiller à ce que les administrateurs qui sont nommés possèdent les compétences essentielles et souhaitées selon le profil de compétences établi par le Conseil d'administration²³ ». De plus, le BVG a recommandé que la SCHL « [veille] à ce que le Conseil d'administration recherche des cours de formation complémentaires ou fasse appel à des spécialistes externes dans les domaines où des lacunes dans les compétences et les connaissances des administrateurs ont été relevées, surtout dans le domaine des technologies de l'information qui fait l'objet d'une transformation majeure et où une grande partie des activités sont externalisées à un fournisseur de services²⁴ ».

Dans son plan d'action détaillé, et en réponse à ces deux recommandations, la Société s'est engagée à prendre les mesures suivantes :

- Améliorer le processus d'examen annuel comprenant l'examen annuel des compétences du Conseil d'administration pour assurer qu'il reste pertinent et pour combler toute lacune grâce à des formations et/ou des conseillers externes, au besoin. La SCHL déterminera les lacunes et recommandera les formations appropriées aux membres du Conseil d'administration;
- Le Menu de formation du Conseil d'administration sera mis à jour chaque trimestre et comprendra des cours qui sont directement liés aux rôles et aux tâches des membres du Conseil d'administration et qui garantiront que le Conseil d'administration est au courant de toutes les occasions d'apprentissage internes et externes disponibles et y a accès;
- Une fois par an, une liste recommandant des sujets à approfondir sera préparée et présentée au Conseil d'administration et à ses comités;
- La mise à jour et l'approbation de la charte visant le Comité de régulation de la Société et de nomination du Conseil d'administration nécessiteront un examen annuel de la matrice des compétences du Conseil d'administration. Lorsque des sièges d'administrateur deviendront vacants, la matrice et l'Avis de débouchés professionnels seront remis au ministre. Pendant le processus de nomination au Conseil d'administration, la SCHL continuera d'offrir au ministre, de manière

23 *Ibid.*, paragr. 25.

24 *Ibid.*, paragr. 26.



proactive, des conseils et un soutien pour la sélection des membres du Conseil d'administration²⁵.

À la séance du Comité, Derek Ballantyne, président du Conseil d'administration, a expliqué que suivant la période visée par l'examen spécial, le gouverneur en conseil avait nommé huit nouveaux membres pour siéger au Conseil. Ces nominations ont permis de pourvoir les quatre postes vacants, ainsi que quatre autres sur le point d'arriver à terme. Elles ont aussi permis de consolider les compétences du Conseil d'administration à l'égard du logement abordable, des TI et de la comptabilité agréée²⁶. Il a également abordé la question de la capacité des membres du Conseil d'administration :

[E]n réponse aux recommandations des auditeurs, la SCHL a mis en place de nouvelles pratiques afin d'améliorer la capacité des membres du conseil d'administration à surveiller les activités de la Société. À titre d'exemple, la SCHL a renforcé son examen annuel des compétences du conseil d'administration, pour relever les lacunes. Mes collègues du conseil et moi avons reçu une formation dans des domaines précis de la gouvernance de la Société. La liste des formations et des cours offerts aux membres du conseil d'administration est mise à jour tous les trimestres, et la Société recommandera des sujets à approfondir au conseil d'administration et à ses comités une fois par année²⁷.

M. Ballantyne a par ailleurs expliqué comment la Société s'y prend pour remédier aux lacunes qui surviennent en matière de compétences :

Nous n'avons pas cette expertise à l'interne, mais quand nous traitons d'enjeux particuliers comme celui dont vous discutez, nous recourons aux services d'homologues du secteur privé qui ont l'expertise nécessaire pour examiner les divers modèles et évaluer l'incidence possible. Nous nous penchons sur l'enjeu potentiel en veillant à miser sur les services de gens qui possèdent l'expérience²⁸.

Le Comité reconnaît que la SCHL a amélioré ses pratiques à cet égard, et que cette dernière n'exerce pas de contrôle direct sur le processus de nomination par le gouverneur en conseil. Il recommande néanmoins :

25 Société canadienne d'hypothèques et de logement, [Plan d'action détaillé](#), p. 1-2.

26 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 30 avril 2019, [réunion n° 134](#), 0920.

27 *Ibid.*, 0925.

28 *Ibid.*, 1000.

Recommandation 1

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

Recommandation 2

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

Le BVG a aussi recommandé que le Conseil d'administration de la SCHL joue un rôle plus actif dans l'établissement de l'orientation stratégique de la Société et la surveillance de son rendement dans le secteur de l'aide au logement²⁹.

Dans son plan d'action, la Société a indiqué que le nouveau Comité sur le logement abordable « recevra des mises à jour trimestrielles sur les questions pertinentes, y compris des copies des rapports d'étape remis au gouvernement fédéral, des rapports sur le rendement » et des mises à jour sur son « appui aux initiatives dirigées par Services aux Autochtones Canada³⁰ ».

Evan Siddall, président et premier dirigeant, a expliqué les mesures prises par la Société à cet égard :

Nous avons, là aussi, pris cette recommandation à cœur, avant la fin de l'examen. L'année dernière, nous avons entrepris un examen complet de notre stratégie. Le sujet a été débattu durant trois réunions du conseil d'administration et il a constitué l'ordre du jour d'une séance entièrement consacrée à la stratégie. Cet examen a aussi occupé une grande partie du temps consacré aux réunions du comité de la haute direction, sans oublier les travaux du groupe consultatif sur la stratégie, qui s'est réuni à plusieurs

29 BVG, Rapport d'examen spécial — [Société canadienne d'hypothèque et de logement](#), des rapports de l'automne 2018 du vérificateur général du Canada, paragr. 27.

30 Société canadienne d'hypothèques et de logement, [Plan d'action détaillé](#), p. 2.



reprises. Nous avons établi une fonction stratégique à la SCHL; plusieurs collègues y travaillent à temps plein³¹.

Par conséquent, le Comité recommande :

Recommandation 3

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

Dans le même ordre d'idée, le BVG a recommandé que le Conseil d'administration de la [SCHL] veille à « recevoir régulièrement des informations complètes sur tous les volets du mandat de la Société et sur toutes les activités importantes qui sont en cours³² ».

Dans son plan d'action, la Société a indiqué que des rapports exhaustifs et pertinents sur les initiatives clés, comme les initiatives de transformation et les activités d'impartition pour les TI et sur d'autres activités importantes seront régulièrement présentés au Conseil d'administration³³. De plus, Evan Siddall a expliqué que la SCHL avait « créé une division chargée de surveiller les initiatives de gestion de projets et de gestion du changement. Celle-ci a également le rôle de faciliter la production des rapports connexes destinés à la haute direction et au conseil d'administration³⁴. »

Par conséquent, le Comité recommande :

Recommandation 4

Que, d'ici le 30 septembre 2019, la Société canadienne d'hypothèques et de logement soumette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport expliquant comment le Conseil d'administration reçoit chaque trimestre des informations complètes sur tous les volets du mandat de la Société et sur toutes les activités importantes qui sont en cours, comme les grands projets de transformation

31 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 30 avril 2019, [réunion n° 134](#), 0925.

32 BVG, Rapport d'examen spécial — [Société canadienne d'hypothèque et de logement](#), des rapports de l'automne 2018 du vérificateur général du Canada, paragr. 28.

33 Société canadienne d'hypothèques et de logement, [Plan d'action détaillé](#), p. 2.

34 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 30 avril 2019, [réunion n° 134](#), 0925.

relatifs à la technologie de l'information, les processus de nomination au Conseil d'administration, et les questions relatives au budget de la Société.

Planification stratégique, mesure du rendement et communication des résultats

Dans l'ensemble, le BVG a constaté que la Société « avait des processus efficaces de planification stratégique, de mesure du rendement, et de surveillance et de communication des résultats », et qu'elle disposait « des outils nécessaires pour déterminer et atténuer les risques qui menaçaient l'atteinte de ses objectifs stratégiques, et en rendre compte³⁵ ».

A. Gestion du capital

Selon le BVG, le « Bureau du surintendant des institutions financières s'attend à ce qu'un assureur de prêts hypothécaires, comme la Société canadienne d'hypothèques et de logement, dispose de processus de gestion des risques et du capital qui établissent son profil de risque, sa stratégie et les résultats possibles de divers scénarios de crise. Ces processus aident les assureurs à déterminer le niveau de capital qu'ils doivent mettre en réserve pour faire face à des pertes importantes advenant la concrétisation de certains risques³⁶. »

Le BVG a indiqué que bien qu'il ait « relevé des forces dans les méthodes de gestion du capital et dans les modèles de capital économique de la Société, qui évoluent », il a noté que « la Société n'avait pas évalué le capital interne qu'elle devrait mettre en réserve au cas où des risques d'atteinte à sa réputation ou des risques stratégiques se concrétisent. Ainsi, elle n'a pas pu chiffrer l'incidence du risque d'atteinte à sa réputation en élaborant des scénarios détaillant les répercussions que pourrait avoir toute perte de volumes d'affaires en raison d'une atteinte à sa réputation, ni évaluer les coûts qu'il faudrait engager pour redorer sa réputation entachée³⁷. »

Par conséquent, le BVG a recommandé que la SCHL « [améliore] ses processus d'évaluation et de documentation du niveau de capital dont elle a besoin pour faire face

35 BVG, Rapport d'examen spécial — [Société canadienne d'hypothèque et de logement](#), des rapports de l'automne 2018 du vérificateur général du Canada, paragr. 29 et 30.

36 *Ibid.*, paragr. 31.

37 *Ibid.*, paragr. 32.



à tous les risques importants, y compris les risques d'atteinte à sa réputation et les risques stratégiques³⁸ ».

Dans son plan d'action, la Société s'est engagée à faire ce qui suit :

- Le secteur du chef de la gestion des risques élaborera un processus et des procédures pour évaluer les risques d'atteinte à la réputation et les risques stratégiques et incorporera ce processus à l'exercice d'évaluation interne des risques et de la solvabilité (ORSA).
- Dans le cadre du processus, le secteur du chef de la gestion des risques, en consultation avec les secteurs d'activité appropriés, élaborera des scénarios qui pourraient avoir une incidence directe sur les risques d'atteinte à la réputation et les risques stratégiques de la SCHL. Des scénarios seront sélectionnés en fonction de leur gravité. Pour chacun des scénarios sélectionnés, le secteur du chef de la gestion des risques, avec l'aide des intervenants pertinents et des outils visant le capital économique, quantifiera l'exposition aux pertes et évaluera respectivement les exigences en matière de capital.
- L'évaluation des risques des scénarios et les exigences en matière de capital (le cas échéant) pour les risques d'atteinte à la réputation et les risques stratégiques seront incluses dans le rapport d'évaluation interne des risques et de la solvabilité de la SCHL, qui sera approuvé par le Conseil d'administration³⁹.

Evan Siddall a expliqué qu'une « évaluation des exigences de capital [avait] eu lieu récemment », précisant les changements apportés au processus comme suit :

Nous avons des fonds de couverture ou de contingence pour des questions générales, en grande partie liées à la validation des modèles — une question légèrement technique. Il n'y avait rien concernant [...] des risques d'atteinte à la réputation plus particulièrement, et des risques stratégiques. Cela fait maintenant partie de notre processus d'évaluation des risques d'insolvabilité cette année⁴⁰.

Par conséquent, le Comité recommande :

38 *Ibid.*, paragr. 34.

39 Société canadienne d'hypothèques et de logement, [Plan d'action détaillé](#), p. 2-3.

40 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 30 avril 2019, [réunion n° 134](#), 0925 et 0940.

Recommandation 5

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

B. Test de résistance

Selon le BVG, le test de résistance est un « outil de gestion des risques qui permet d'examiner divers scénarios plus ou moins probables et d'évaluer leur incidence sur les niveaux de capital. La haute direction utilise cet outil pour prendre des décisions en matière de gestion des risques et de capital⁴¹. »

Par exemple, en 2017, la SCHL a évalué l'incidence qu'aurait un choc pétrolier sur le prix des logements, les taux de chômage et les taux d'intérêt. La simulation a montré que la Société disposait d'un niveau de capital suffisant pour subsister à de tels scénarios. Cependant, la SCHL n'a pas procédé à d'autres tests de résistance ponctuels en vue de mieux comprendre ses principales vulnérabilités et son profil de risque advenant une crise grave. Elle n'a pas pu ainsi s'assurer que les mesures prévues par la direction permettraient d'intervenir de manière proactive⁴².

Par conséquent, le BVG a recommandé que la SCHL définisse « d'autres simulations de crise ponctuelles pour mieux comprendre ses principales vulnérabilités et son profil de risque en cas de crises graves, et ainsi avoir l'assurance que les mesures prévues par la direction puissent être menées pour faire face de manière proactive à de tels scénarios⁴³ ».

Dans son plan d'action, la Société s'est engagée à faire ce qui suit :

- En consultation avec différents secteurs d'activité, le secteur du chef de la gestion des risques élaborera des scénarios ponctuels de simulation de crise (risques d'atteinte à la réputation, risques opérationnels, etc.);

41 BVG, Rapport d'examen spécial — [Société canadienne d'hypothèque et de logement](#), des rapports de l'automne 2018 du vérificateur général du Canada, paragr. 35.

42 *Ibid.*, paragr. 36 et 37.

43 *Ibid.*, paragr. 39.



- Pour les scénarios sélectionnés, le chef de la gestion des risques évaluera et consignera la vraisemblance et l'incidence (risques stratégiques, risques financiers et risques d'atteinte à la réputation) sur les différents secteurs d'activité et sur le mandat général;
- Pour chaque scénario, le chef de la gestion des risques évaluera et consignera les mesures de gestion et les guides stratégiques respectifs;
- Un plan de préparation aux situations de crise comprenant des scénarios (simulations de crise ponctuelles), des mesures de gestion et des guides stratégiques sera présenté au Conseil d'administration⁴⁴.

De plus, la SCHL a indiqué qu'elle allait concevoir « un processus pour mettre à jour régulièrement le plan de préparation et inclure le processus dans la documentation sur les politiques visant les risques de la Société (Cadre de gestion des risques d'entreprise ou politique sur le risque opérationnel)⁴⁵ ».

Evan Siddall a expliqué les mesures prises par la Société pour remédier à la situation :

La simulation de crise est essentielle à l'amélioration des activités de la SCHL. Nous avons défini d'autres simulations de crise ponctuelles, aussi en réponse à une recommandation du BVG, afin de mieux comprendre les vulnérabilités en cas de crises extrêmes et de mieux y remédier. Je tiens notamment à souligner aux membres du Comité que nous sommes la seule institution financière canadienne à publier les résultats de sa simulation de crise annuelle, conformément à notre engagement envers la transparence⁴⁶.

En outre, Michel Bergeron, associé directeur, Ernst & Young, a confirmé que la Société « a mis en place une politique de simulation de crise et utilisé les résultats de la simulation de crise pour confirmer que son capital est suffisant et pour éclairer les décisions relatives à la stratégie commerciale⁴⁷ ».

Par conséquent, le Comité recommande :

44 Société canadienne d'hypothèques et de logement, [Plan d'action détaillé](#), p. 3-4.

45 *Ibid.*

46 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 30 avril 2019, [réunion n° 134](#), 0925.

47 *Ibid.*, 1000.

Recommandation 6

Que, d'ici le 30 septembre 2019, la Société canadienne d'hypothèques et de logement soumette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport expliquant comment elle définit d'autres simulations de crise ponctuelles pour mieux comprendre ses principales vulnérabilités et son profil de risque en cas de crises graves, et ainsi avoir l'assurance que les mesures prévues par la direction puissent être menées pour faire face de manière proactive à de tels scénarios.

Gestion des initiatives de transformation organisationnelle

Selon le BVG, la SCHL avait entrepris « d'importantes initiatives de transformation en vue de moderniser ses infrastructures technologiques et de mieux gérer ses secteurs d'activité. La transformation technologique comportait plus de 30 projets, notamment l'actualisation de l'architecture technologique, la mise à niveau des logiciels de la Société et la mise en œuvre de nouveaux systèmes de planification des ressources et de gestion des relations avec la clientèle. Les autres projets visaient l'amélioration des processus et d'autres changements visant à améliorer l'exécution des programmes⁴⁸. » Le BVG a noté que malgré des systèmes efficaces mis en place par la Société pour gérer ces initiatives, des « améliorations devaient être apportées en vue d'intégrer les initiatives de transformation technologique et ses autres initiatives non reliées à la transformation technologique, et de définir les résultats attendus de chaque projet individuellement⁴⁹. »

A. Initiatives de transformation

Par exemple, le BVG a constaté que la SCHL « n'avait pas géré ses initiatives de transformation de manière intégrée. Elle a en effet utilisé différentes approches de gouvernance et de surveillance pour les initiatives de transformation technologique et les initiatives menées dans d'autres secteurs. De plus, aucun rapport sur l'état général d'avancement de ces initiatives n'a été présenté au Conseil d'administration⁵⁰. »

Le BVG recommande ainsi que la Société gère « ses initiatives de transformation de manière intégrée, [constitue] une équipe de gestion de projet pour superviser l'ensemble des projets de transformation et les activités de gestion des changements, et

48 BVG, Rapport d'examen spécial — [Société canadienne d'hypothèque et de logement](#), des rapports de l'automne 2018 du vérificateur général du Canada, paragr. 54.

49 *Ibid.*, paragr. 51.

50 *Ibid.*, paragr. 58.



[présente] au Conseil d'administration des comptes rendus sur l'état général d'avancement des initiatives de transformation⁵¹ ».

Dans son plan d'action, la SCHL a indiqué qu'en consultation avec le Bureau du dirigeant principal de l'information, la Division de la stratégie et de l'excellence organisationnelle (SEO) « examinera et définira les engagements de rendre compte existants pour soutenir les comités de régie de la Société » et « définira des indicateurs de rendement intégrés à l'échelle de la Société pour soutenir une approche de gestion et de surveillance intégrée des projets, y compris les activités de gestion du changement, pour tous les comités de régie⁵² ».

De plus, la SEO « définira des orientations et des processus visant l'élaboration de rapports intégrés pour les secteurs afin de soutenir la surveillance des projets très complexes et l'élaboration de rapports sur ces derniers en fonction des indicateurs convenus » et « élaborera un cadre de présentation de rapports et des rapports connexes pour les projets très complexes afin que les comités de régie de la Société et le Conseil d'administration soient informés de l'état général des projets à chaque trimestre⁵³ ».

Finalement, comme indiqué précédemment, la SCHL a « créé une division chargée de surveiller les initiatives de gestion de projets et de gestion du changement » et « de faciliter la production des rapports connexes destinés à la haute direction et au conseil d'administration⁵⁴ ».

Par conséquent, le Comité recommande :

Recommandation 7

Que, d'ici le 30 septembre 2019, la Société canadienne d'hypothèques et de logement soumette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport expliquant A) comment elle gère ses initiatives de transformation de manière intégrée; B) comment la Division de la stratégie et de l'excellence organisationnelle supervise l'ensemble des projets de transformation et les activités de gestion des

51 *Ibid.*, paragr. 60.

52 Société canadienne d'hypothèques et de logement, [Plan d'action détaillé](#), p. 5.

53 *Ibid.*

54 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 30 avril 2019, [réunion n° 134](#), 0925.

changements; C) comment elle rend compte au Conseil d'administration de l'état général d'avancement des initiatives de transformation.

B. Gestion des programmes et des projets

Le BVG a également constaté que la Société « n'avait pas clairement défini ni documenté les objectifs, les résultats attendus, les paramètres de rendement et les avantages escomptés pour chaque projet de transformation⁵⁵ ».

Ainsi, le BVG a recommandé que la SCHL « [définisse] clairement des objectifs, des résultats attendus, des indicateurs de rendement et les avantages escomptés pour chacun de ses projets de transformation et [qu'elle présente] régulièrement des rapports sur les résultats obtenus⁵⁶ ».

Dans son plan d'action, la Société s'est engagée à faire ce qui suit :

- En collaboration avec les Finances, la Stratégie et excellence opérationnelle (SEO) élaborera un formulaire de prise en charge des projets et révisera le modèle d'analyse de rentabilisation afin qu'il comprenne des objectifs de projet clairement définis, des résultats, un total des coûts, des mesures de rendement, un degré de changement et des avantages mesurables prévus;
- La SCHL embauchera un tiers et offrira des formations sur le leadership fondé sur des données probantes à tous les membres du Comité de gestion et du Comité d'évaluation et de priorisation des initiatives, ainsi que des formations sur la mesure du rendement aux employés qui participent activement à la mesure du rendement;
- En consultation avec le Bureau du dirigeant principal de l'information, la Stratégie et excellence opérationnelle élaborera une méthode visant la réalisation des avantages pour la Société et des rapports sur les avantages à l'appui pour les projets très complexes, y compris les projets de transformation, selon ce qui est déterminé par l'outil d'évaluation de la taille et de la complexité des projets de la SCHL;

55 BVG, Rapport d'examen spécial — [Société canadienne d'hypothèque et de logement](#), des rapports de l'automne 2018 du vérificateur général du Canada, paragr. 61.

56 *Ibid.*, paragr. 63.



- La Stratégie et excellence opérationnelle élaborera une orientation et un processus visant la réalisation des avantages pour les secteurs dans le contexte d'un cadre de gestion du rendement des projets afin de soutenir la surveillance de la réalisation des avantages ou de la valeur pour les projets de transformation et l'élaboration de rapports à ce sujet;
- La Stratégie et excellence opérationnelle élaborera un cadre de présentation de rapports et des rapports connexes pour les projets très complexes (y compris les projets de transformation) en fonction de la méthode convenue afin que l'état des résultats et des avantages soit partagé avec les comités de régie de la Société et le Conseil d'administration à chaque trimestre⁵⁷.

De plus, Evan Siddall a confirmé que la Société avait entrepris de définir clairement les objectifs, les résultats, les indicateurs de rendement et les avantages attendus de ses projets de transformation, et qu'elle informerait régulièrement le conseil d'administration de ses principales réalisations⁵⁸.

Par conséquent, le Comité recommande :

Recommandation 8

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

COMMENTAIRE SUPPLÉMENTAIRE

Le BVG a constaté que la SCHL « disposait de méthodes de planification opérationnelle efficaces pour ses activités d'assurance prêt hypothécaire, de titrisation et d'aide au logement ». Il n'a donc pas présenté de recommandation à cet égard⁵⁹.

57 Société canadienne d'hypothèques et de logement, [Plan d'action détaillé](#), p. 5-6.

58 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 30 avril 2019, [réunion n° 134](#), 0925.

59 BVG, Rapport d'examen spécial — [Société canadienne d'hypothèque et de logement](#), des rapports de l'automne 2018 du vérificateur général du Canada, paragr. 40 et 49.

CONCLUSION

Le Comité conclut que les moyens et les méthodes de gouvernance organisationnelle de la Société canadienne d'hypothèques et de logement présentaient d'importantes lacunes. Cependant, tout au long de la période visée par l'audit, la Société a mis en œuvre ses moyens et méthodes d'une manière qui a fourni au BVG l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Dans le présent rapport, le Comité formule huit recommandations afin de s'assurer que la Société remédie aux lacunes relevées dans cette étude.



RÉSUMÉ DES MESURES RECOMMANDÉES ET ÉCHÉANCES CONNEXES

Tableau 2 — Résumé des mesures recommandées et échéances connexes

Recommandation	Mesure recommandée	Échéance
Recommandation 1	La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) devra soumettre au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport expliquant comment elle collabore avec le ministre responsable afin de veiller à la nomination opportune des membres du Conseil d'administration, et de s'assurer que ces derniers ont les compétences essentielles et les compétences voulues, telles qu'énoncées dans la matrice des compétences du Conseil.	30 septembre 2019
Recommandation 2	La SCHL devra fournir au Comité un rapport expliquant comment elle veille à ce que les membres du Conseil d'administration suivent une formation supplémentaire ou aient recours à une expertise externe dans les domaines où sont relevées des lacunes en matière de compétences et de connaissances, en particulier dans les technologies de l'information ou d'autres domaines clés qui pourraient être impartis.	30 septembre 2019
Recommandation 3	La SCHL devra soumettre au Comité un rapport expliquant comment le Conseil d'administration joue un rôle plus actif dans l'établissement de l'orientation stratégique de la Société et la surveillance de son rendement dans le secteur de l'aide au logement.	30 septembre 2019

Recommandation 4	La SCHL devra soumettre au Comité un rapport expliquant comment le Conseil d'administration reçoit chaque trimestre des informations complètes sur tous les volets du mandat de la Société et sur toutes les activités importantes qui sont en cours, comme les grands projets de transformation relatifs à la technologie de l'information, les processus de nomination au Conseil d'administration, et les questions relatives au budget de la Société.	30 septembre 2019
Recommandation 5	La SCHL devra soumettre au Comité un rapport expliquant comment elle améliore ses processus d'évaluation et de documentation du niveau de capital dont elle a besoin pour faire face à tous les risques importants, y compris les risques d'atteinte à sa réputation et les risques stratégiques.	30 septembre 2019
Recommandation 6	La SCHL devra soumettre au Comité un rapport expliquant comment elle définit d'autres simulations de crise ponctuelles pour mieux comprendre ses principales vulnérabilités et son profil de risque en cas de crises graves, et ainsi avoir l'assurance que les mesures prévues par la direction puissent être menées pour faire face de manière proactive à de tels scénarios.	30 septembre 2019



Recommandation 7	La SCHL devra soumettre au Comité un rapport expliquant A) comment elle gère ses initiatives de transformation de manière intégrée; B) comment la Division de la stratégie et de l'excellence organisationnelle supervise l'ensemble des projets de transformation et les activités de gestion des changements; C) comment elle rend compte au Conseil d'administration de l'état général d'avancement des initiatives de transformation.	30 septembre 2019
Recommandation 8	La SCHL devra soumettre au Comité un rapport expliquant comment elle définit clairement des objectifs, des résultats attendus, des indicateurs de rendement et les avantages escomptés pour chacun de ses projets de transformation, et comment elle présente régulièrement des rapports sur les résultats obtenus.	30 septembre 2019

ANNEXE A LISTE DES TÉMOINS

Le tableau ci-dessous présente les témoins qui ont comparu devant le Comité lors des réunions se rapportant au présent rapport. Les transcriptions de toutes les séances publiques reliées à ce rapport sont affichées sur la [page Web du Comité sur cette étude](#).

Organismes et individus	Date	Réunion
Bureau du vérificateur général Lissa Lamarche, vérificatrice générale adjointe Clyde MacLellan, vérificateur général adjoint	2019/04/30	134
Ernst and Young LLP Michel Bergeron, associé directeur	2019/04/30	134
Société canadienne d'hypothèques et de logement Derek Ballantyne, président du Conseil Evan Siddall, président et premier dirigeant	2019/04/30	134

DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale au présent rapport.

Un exemplaire des *procès-verbaux* pertinents ([réunions n^{os} 134 et 141](#)) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président,
L'hon. Kevin Sorenson, C.P., député

