



# Évaluation du Centre de transformation du logement communautaire (CTLC) – Réponse et plan d'action de la direction (RPAD)

Objectif de l'évaluation : Cette évaluation portait sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience du CTLC.

Approbation des résultats de l'évaluation, des recommandations et de la RPAD par le Comité de la haute direction de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) le : 8 août 2023

Recommandation	Réponse de la direction	Plan d'action	Responsabilité		
			Responsable	Soutien	Échéancier
<p><b>Recommandation 1 :</b></p> <p>Le CTLC et la SCHL devraient examiner le modèle actuel de collaboration et de promotion réciproques, puis élaborer un plan stratégique qui tient compte de ce qui suit :</p> <p><b>a.</b> sensibiliser davantage les organisations du secteur du logement communautaire aux programmes et aux ressources offerts par les deux entités;</p>	<p><b>Réponse du CTLC :</b></p> <p><b>Nous sommes d'accord avec la recommandation A.</b></p> <p>Nous reconnaissons que les organismes du secteur du logement communautaire doivent naviguer dans un système complexe de programmes, d'initiatives et de ressources appartenant à plusieurs organisations. Nous sommes déterminés à développer le secteur du logement communautaire.</p>	<p><b>Recommandation A</b></p> <p><b>Plan d'action du CTLC</b></p> <p><b>1.</b> Examiner les activités de recommandation et de promotion réciproques existantes. Pour tous les domaines où des améliorations sont nécessaires, élaborer un processus pour assurer la cohérence des activités de recommandation et de promotion réciproques. Ainsi, les organismes du secteur du logement communautaire qui interagissent avec le CTLC ou la SCHL sont informés de tous les programmes financés dans le cadre de la SNL et des ressources qui s'y rapportent.</p>	<p>Centre de transformation du logement communautaire</p>	<p>Relations liées au développement des capacités — Capacités et activités de liaison, Développement de la clientèle et relations gouvernementales, SCHL</p> <p>Solutions clients, Solutions de logement — Immeubles collectifs, Solutions de logement — Immeubles collectifs, SCHL</p> <p>Solutions de logement pour les Autochtones et le Nord, SCHL</p> <p>Autres équipes de la SCHL affectées à un programme (p. ex. ICRL, PCLAV, etc.), le cas échéant.</p>	<p>T4 2023</p>

Recommandation	Réponse de la direction	Plan d’action	Responsabilité		
			Responsable	Soutien	Échéancier
<p><b>b.</b> déterminer les circonstances sous lesquelles le CTLC pourrait aider les organisations à présenter une demande de financement dans le cadre de la Stratégie nationale sur le logement (SNL) (p. ex., pour quels programmes et types d’organisations, les répercussions sur les ressources);</p> <p><b>c.</b> faciliter la navigation dans les données du centre de ressources du CTLC.</p>		<p><b>Recommandation A</b></p> <p><b>Plan d’action de la SCHL</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discuter avec le CTLC pour explorer les façons d’accroître la sensibilisation aux ressources et aux programmes offerts par les deux entités.</li> <li>2. Examiner et modifier les processus de promotion réciproques existants qui doivent être améliorés afin que tout le contenu soit pris en compte et fasse l’objet d’une promotion réciproque systématique.</li> </ol>	<p>Relations liées au développement des capacités — Capacités et activités de liaison, Développement de la clientèle et relations gouvernementales, SCHL</p>	<p>CTLC</p> <p>Solutions clients, Solutions de logement — Immeubles collectifs, Solutions de logement — Immeubles collectifs, SCHL</p> <p>Solutions de logement pour les Autochtones et le Nord, SCHL</p> <p>Autres équipes de la SCHL affectées à un programme (p. ex. ICRL, PCLAV, etc.), le cas échéant.</p>	<p>T2 2024</p>

Recommandation	Réponse de la direction	Plan d'action	Responsabilité		
			Responsable	Soutien	Échéancier
	<p><b>Nous sommes d'accord avec la recommandation B.</b></p> <p>Nous sommes d'accord avec cette recommandation. Cependant, sa mise en œuvre nécessiterait une augmentation importante du financement actuel affecté au Centre. Si tous les clients potentiels du Centre qui interagissent avec la SCHL étaient orientés vers nous, nous serions rapidement dépassés et incapables de maintenir les normes de qualité que nous avons établies. Si d'autres groupes présentent une demande de financement ou de soutien individuel, nous ne serons pas en mesure de maintenir le niveau de qualité dont bénéficient les clients à ce jour. En effet, nous ne pouvons pas nous permettre d'embaucher plus de personnel et nous utilisons déjà la totalité du montant mis à notre disposition par la SCHL. Par conséquent, nous devons examiner les nouvelles circonstances (p. ex. pour quels programmes et types d'organisations) dans lesquelles le Centre aurait la possibilité d'apporter son aide. Une fois ce point défini, une entente profitable tant au Centre qu'à la SCHL pourra être conclue.</p>	<p><b>Recommandation B</b></p> <p><b>Plan d'action du CTLC</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discuter afin de déterminer dans quelles circonstances le Centre serait en mesure d'aider d'autres organisations. Ces discussions porteront notamment sur les implications en matière de ressources et sur la possibilité de tirer parti de partenariats pour favoriser la collaboration, le partage des ressources et des connaissances et la mise en œuvre de programmes.</li> <li>2. Créer et mettre en œuvre un plan fondé sur ces discussions. Une fois ce changement convenu, établir un processus pour veiller à ce que ces ressources supplémentaires soient pleinement exploitées.</li> <li>3. Mettre en œuvre le nouveau processus.</li> </ol>	<p>Centre de transformation du logement communautaire</p>	<p>Solutions clients, Solutions de logement — Immeubles collectifs, Solutions de logement— Immeubles collectifs, SCHL</p> <p>Solutions de logement pour les Autochtones et le Nord, SCHL</p> <p>Autres équipes de la SCHL affectées à un programme (p. ex. ICRL, PCLAV, etc.), le cas échéant.</p>	<p>T4 2023</p>

Recommandation	Réponse de la direction	Plan d'action	Responsabilité		Échéancier
			Responsable	Soutien	
		<p><b>Recommandation B</b></p> <p><b>Plan d'action de la SCHL</b></p> <p>1. Discuter afin de déterminer dans quelles circonstances le Centre serait en mesure d'aider d'autres organisations. Ces discussions porteront notamment sur les implications en matière de ressources et sur la possibilité de tirer parti de partenariats pour favoriser la collaboration, le partage des ressources et des connaissances et la mise en œuvre de programmes.</p>	<p>Relations liées au développement des capacités — Capacités et activités de liaison, Développement de la clientèle et relations gouvernementales, SCHL</p>	<p>CTLC</p> <p>Solutions clients, Solutions de logement — Immeubles collectifs, Solutions de logement — Immeubles collectifs, SCHL</p> <p>Solutions de logement pour les Autochtones et le Nord, SCHL</p> <p>Autres équipes de la SCHL affectées à un programme (p. ex. ICRL, PCLAV, etc.), le cas échéant.</p>	<p>T2 2024</p>

Recommandation	Réponse de la direction	Plan d'action	Responsabilité		
			Responsable	Soutien	Échéancier
	<p><b>Nous sommes d'accord avec la recommandation C.</b></p> <p>Faciliter la navigation dans notre répertoire de ressources est une priorité interne qui a été définie il y a plusieurs mois. Cet automne, nous avons présenté à la SCHL un plan d'action complet. Ce plan comprend un budget et un échéancier, pour nous assurer d'apporter d'importantes améliorations d'ici le printemps 2023.</p> <p><b>Réponse de la SCHL :</b></p> <p><b>Nous sommes d'accord avec cette recommandation.</b></p> <p>La SCHL est déterminée à améliorer continuellement ses programmes et initiatives afin de s'assurer qu'ils demeurent efficaces et qu'ils contribuent aux résultats attendus. La SCHL est également déterminée à assurer la viabilité à long terme et l'expansion du parc de logements communautaires tout en explorant des possibilités d'assouplissements supplémentaires.</p>	<p><b>Recommandation C</b></p> <p><b>Plan d'action du CTLC</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poursuivre la mise en œuvre de notre plan d'action selon la définition établie au printemps dernier (31 mars 2022).</li> <li>2. Tenir la SCHL informée de l'avancement de la mise en œuvre.</li> </ol>	Centre de transformation du logement communautaire	Relations liées au développement des capacités — Capacités et activités de liaison, Développement de la clientèle et relations gouvernementales, SCHL	T4 2023
		<p><b>Recommandation C</b></p> <p><b>Plan d'action de la SCHL</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Examiner les plans proposés et fournir des commentaires à leur sujet. La rétroaction permettra de veiller à ce que le plan concorde avec les objectifs de la SCHL.</li> </ol>	Relations liées au développement des capacités — Capacités et activités de liaison, Développement de la clientèle et relations gouvernementales, SCHL	Centre de transformation du logement communautaire	T4 2023

Recommandation	Réponse de la direction	Plan d'action	Responsabilité		
			Responsable	Soutien	Échéancier
<p><b>Recommandation 2 :</b></p> <p>Le CTLC devrait élaborer un processus pour atteindre et mobiliser une diversité accrue d'organisations au sein du secteur du logement communautaire.</p>	<p><b>Réponse du CTLC :</b></p> <p><b>Nous sommes d'accord avec cette recommandation.</b></p> <p>Nous ne contestons pas le fait que, théoriquement, nous pourrions en faire plus à cet égard. La récente décision de ne pas renouveler le volet de financement de l'Initiative d'aide communautaire aux locataires constitue un obstacle important à l'intensification de nos efforts de liaison et de mobilisation.</p> <p>Une partie importante des activités de liaison et de mobilisation au-delà des organisations traditionnelles dans le secteur du logement communautaire (y compris le logement destiné aux Autochtones, aux membres de la communauté 2SLGBTQ+, aux personnes racisées et à d'autres communautés marginalisées) a été réalisée grâce au financement offert par l'Initiative d'aide communautaire aux locataires.</p> <p>Nous pouvons étudier des moyens de réaffecter nos activités sans engager de dépenses supplémentaires.</p> <p>Nous aimerions discuter avec la SCHL pour trouver des moyens de changer cette situation afin que davantage de fonds soient consacrés à la mise en œuvre de cette recommandation.</p>	<p><b>Plan d'action du CTLC</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Examiner les données du programme afin de cerner les possibilités d'amélioration de la portée et de la mobilisation.</li> <li>2. Examiner les procédures actuelles visant à déterminer les groupes et à communiquer avec eux. Déterminer les changements qui pourraient améliorer la portée et la mobilisation. Rédiger un résumé des changements proposés et des organisations cibles.</li> <li>3. Discuter avec la SCHL afin d'explorer d'autres façons de recueillir des fonds pour le Centre.</li> <li>4. De concert avec la SCHL, trouver des moyens de susciter la collaboration entre le Centre et toutes les organisations sans but lucratif, les coopératives et les organisations autochtones financées par la Société depuis 1970.</li> </ol>	Centre de transformation du logement communautaire	Relations liées au développement des capacités – Capacités et activités de liaison, Développement de la clientèle et relations gouvernementales, SCHL	T3 2023

Recommandation	Réponse de la direction	Plan d’action	Responsabilité		Échéancier
			Responsable	Soutien	
	<p><b>Réponse de la SCHL :</b></p> <p><b>Nous sommes d’accord avec cette recommandation.</b></p> <p>Le Centre est en voie d’appuyer plusieurs priorités et résultats généraux de la SNL. Comme l’indique l’évaluation, le Centre était déjà en train d’étudier et de mettre en œuvre diverses façons de soutenir encore davantage les résultats et les priorités de la SNL. Nous avons pour but de veiller à ce que les programmes de la SNL soient conçus pour soutenir les résultats généraux de la SNL. Conformément à cet objectif, nous entreprendrons un examen pour explorer les modifications possibles qui amélioreraient le soutien du Centre en faveur d’une diversité accrue d’organisations au sein du secteur du logement communautaire.</p>	<p><b>Plan d’action de la SCHL</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fournir des conseils sur le processus élaboré pour atteindre et mobiliser une diversité accrue d’organisations au sein du secteur du logement communautaire afin de s’assurer que ce processus permet d’atteindre les objectifs de la SCHL.</li> <li>2. Étudier les possibilités de mise en relation du Centre avec les organismes financés par la SCHL depuis 1970.</li> </ol>	<p>Relations liées au développement des capacités — Capacités et activités de liaison, Développement de la clientèle et relations gouvernementales, SCHL</p>	<p>Centre de transformation du logement communautaire</p>	<p>T3 2023</p>

Évaluation du Centre de transformation du logement communautaire (CTLC) – Réponse et plan d'action de la direction (RPAD)

Recommandation	Réponse de la direction	Plan d'action	Responsabilité		
			Responsable	Soutien	Échéancier
<p><b>Recommandation 3 :</b></p> <p>La SCHL et le CTLC devraient réviser les cibles et les normes de service maximales pour permettre la réaffectation des ressources vers d'autres activités.</p>	<p><b>Réponse du CTLC :</b></p> <p><b>Nous sommes d'accord avec cette recommandation.</b></p> <p>Nous pensons que le niveau élevé de satisfaction à l'égard de notre processus d'allocation et de nos autres services découle en partie de nos normes et de notre efficacité à répondre rapidement à toute demande et à être proactif dans le maintien d'un dialogue dynamique.</p> <p>Pour contextualiser la recommandation, nous faisons essentiellement référence au personnel actuel qui gère simultanément l'allocation des fonds et la mobilisation des clients. Les niveaux des effectifs actuels seront réduits lorsque le financement de l'Initiative d'aide communautaire aux locataires prendra fin, car notre capacité d'allocation sera également réduite de 30 %.</p> <p>À l'interne, le taux de réponse actuel est éprouvant pour l'équipe. Nous sommes d'accord sur le fait que prolonger le traitement des demandes d'une semaine ou deux ne nuirait pas à l'efficacité perçue par les clients potentiels.</p>	<p><b>Plan d'action du CTLC</b></p> <p>1. Prolonger de 15 jours la norme du processus d'allocation pour tous les programmes et toutes les catégories de financement (moins de 50 000 \$, plus de 50 000 \$). Rédiger une note d'information à l'intention de la SCHL pour proposer une nouvelle norme (rédaction par le Centre).</p>	Centre de transformation du logement communautaire		T3 2023
	<p><b>Réponse de la SCHL :</b></p> <p><b>Nous sommes d'accord avec cette recommandation.</b></p> <p>La SCHL est déterminée à améliorer continuellement ses programmes et initiatives et à s'assurer qu'ils demeurent sur la bonne voie pour contribuer aux résultats attendus.</p>	<p><b>Plan d'action de la SCHL</b></p> <p>1. Examiner la note d'information du CTLC pour déterminer le délai de réponse approprié. Après l'acceptation, mettre à jour l'entente pour réviser les normes de service cibles et maximales.</p>	Relations liées au développement des capacités — Capacités et activités de liaison, Développement de la clientèle et relations gouvernementales, SCHL	Services professionnels — Opérations, Solutions commerciales, SCHL	T4 2023

Recommandation	Réponse de la direction	Plan d'action	Responsabilité		
			Responsable	Soutien	Échéancier
<p><b>Recommandation 4 :</b></p> <p>Le CTLC devrait examiner les données et les processus de production de rapports pour déterminer les améliorations possibles. Cet examen permettrait de connaître les besoins exprimés par les proposants en plus d'indiquer la cause du rejet des demandes et de mieux démontrer l'atteinte des résultats. L'examen devrait prendre en compte le suivi des réunions préalables à la demande, les demandes rejetées et les rapports des rencontres de suivi.</p>	<p><b>Réponse du CTLC :</b></p> <p><b>Nous sommes d'accord avec cette recommandation.</b></p> <p>L'augmentation des tâches administratives est toujours possible et parfois nécessaire pour assurer une bonne gestion ainsi que pour obtenir de meilleurs extrants et résultats. Nous pensons que la recommandation est logique et pourrait générer des données intéressantes. Nous pensons également que les coûts organisationnels associés à ces nouvelles tâches sont équivalents aux économies organisationnelles générées par l'assouplissement des normes introduites dans la recommandation 3.</p> <p>Le coût qui n'est pas pris en compte dans la recommandation 4 est celui transféré aux clients. La constatation 26 est la suivante : « Les exigences en matière de production de rapports étaient perçues comme étant faciles à satisfaire ». Quant à la constatation 27, elle précise que « la plupart des demandeurs sondés et interrogés recommanderaient le CTLC comme mécanisme potentiel pour demander du financement ». Les programmes de financement public sont souvent critiqués pour leur complexité et le fardeau supplémentaire qu'ils représentent. Ce niveau de satisfaction est donc une excellente nouvelle.</p> <p>Ainsi, l'ajout de la collecte de données et l'accroissement de la production de rapports, ou d'autres exigences des bailleurs de fonds, doivent être abordés avec la plus grande prudence.</p> <p>Nous devons également faire attention à ne pas déséquilibrer le rapport coûts-avantages pour les demandeurs lorsque le programme qui traite le plus grand nombre de clients (110 sur 152) verse en moyenne 45 000 \$ par subvention (certaines de ces subventions n'atteignent que 4 000 \$). Nous nous concentrerons uniquement sur les activités de collecte de données qui n'imposent pas de contraintes de temps aux demandeurs.</p>	<p><b>Plan d'action du CTLC</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Définir les nouvelles connaissances que nous espérons acquérir grâce aux nouveaux indicateurs.</li> <li>2. Déterminer les renseignements supplémentaires qui doivent faire l'objet d'un suivi et le format qui permettrait l'acquisition des connaissances attendues.</li> <li>3. Délimiter les seuils qui déclencheraient l'augmentation de la demande de rapports (p. ex. valeur, durée, portée, etc.).</li> <li>4. Modifier le système des technologies de l'information pour collecter les données requises. Mettre en œuvre de nouvelles procédures de collecte.</li> <li>5. Intégrer les nouvelles données à l'examen des programmes.</li> </ol>	Centre de transformation du logement communautaire	Relations liées au développement des capacités – Capacités et activités de liaison, Développement de la clientèle et relations gouvernementales, SCHL	T4 2024

Recommandation	Réponse de la direction	Plan d’action	Responsabilité		Échéancier
			Responsable	Soutien	
	<p><b>Réponse de la SCHL :</b></p> <p><b>Nous sommes d’accord avec cette recommandation.</b></p> <p>La SCHL reconnaît l’importance cruciale de la collecte de données pertinentes. Les données sont essentielles pour éclairer les décisions et garantir la plus grande incidence possible. La SCHL reconnaît les efforts actuels du Centre en matière de collecte de données. La SCHL appuie tout changement qui permet de mieux comprendre les besoins exprimés par les proposants et de mieux démontrer l’atteinte des résultats.</p>	<p><b>Plan d’action de la SCHL</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Examiner le plan du CTLC et s’assurer qu’il concorde avec les besoins de la SCHL.</li> </ol>	<p>Relations liées au développement des capacités – Capacités et activités de liaison, Développement de la clientèle et relations gouvernementales, SCHL</p>	<p>Centre de transformation du logement communautaire</p>	<p>T4 2024</p>