

## New internal appeals procedure

To introduce the Internal Appeal Procedure to CMHC employees, Perspective questioned Employee Relations Manager Jean Paquette.

**Q — Why is CMHC introducing an Internal Appeal Procedure at this time?**

**A** — As you know we have had for some years a traditional Grievance Procedure but it apparently did not offer our employees the appeal process they needed since it was very seldom used even in situations where there were apparent grounds for grieving. We feel that by placing at the disposal of our employees an up-dated appeal process it would facilitate the resolution of complaints and further improve employer/employee relations at a time where this is becoming even more important.

**Q — Is it true that if I file an appeal it will be submitted directly to a National Committee?**

**A** — In some cases this is true. If your complaint relates to discrimination, alleged unjust dismissal or official languages, the employee will indeed submit the appeal form directly to the National Committee to Review Appeals. On the other hand if the complaint is about work or working conditions it will take the traditional route of working its way up the level of management offering the possibility of the issue being resolved to the employee's satisfaction at any of those levels.

**Q — What is meant by discrimination in this case?**

**A** — If for any reason you feel that someone has made a decision that was influenced because of your race, religion, ethnic origin, color, age, sex, marital status physical handicap or even convictions for which pardons have been granted, you could file an appeal asking that be investigated your feeling that discrimination played a role in the decision you are appealing.

**Q — Is this not going to encourage employees to file an appeal every time they have a disagreement with their supervisor?**

**A** — We think not. Even if they did, the Committee would immediately contact the appellant to find out how much effort has been made to get the issue resolved locally. The policy states that the new Appeal Procedure is not intended to replace the informal resolution of individual complaints

and Management intends to further encourage employee and managers to continue settling as many issues as possible in this manner.

**Q — The G.M. announcing the Appeal Procedure states that the Vice-President, Organization Development could, on behalf of the National Committee, assign one or more persons to investigate the complaint. Who would these persons be?**

**A** — It could be anyone within the Corporation whom the Committee feels is best qualified to assist in resolving the issue. If the conflict is between specialists and the issue is a work situation obviously someone familiar with these responsibilities would be a member of the investigating body. Investigators will in all cases submit their reports to the National Committee who would then have the information it needs to reach a decision.

**Q — Is not having one employee representative on the Committee an exercise in tokenism?**

**A** — No. Management observed that when the former Grievance Committee met to resolve a grievance, the point of view of the employees was sometimes a missing element. On the new National Committee the Employee Representative does not serve as representant for the appellant. He or she is there to inform the other members of the Committee that the employees might in some instances share a different point of view than that of management and this initiative could become an important factor if the new procedure is to gain the degree of credibility it needs to be effective.

**Q — Would not my career risk being damaged if the records show that I have filed some appeals?**

**A** — All documents pertaining to an appeal are destroyed the moment a decision has been reached that satisfies the employee or a decision has been rendered by the National Committee if it reaches that stage. No one will ever know by going through your Personnel file whether or not you have initiated appeals.

**Q — If I were a supervisor would I not feel that this is an initiative that is aimed at eroding my authority?**

**A** — We certainly hope not. It is impossible for an organization our size not to have situations that need to be reviewed by a more detached body. Healthy organizations have effective



## A house of her own

Little Erica (inset), confined to a wheelchair, is "helping" her parents at the construction site of the house they are building in the Ottawa suburb of Gloucester. Howard and Joan Edel, in close contact with CMHC's Jean Rémi Champagne, have planned the passive solar bungalow with amenities for the handicapped and are building it with the help of subcontractors. A \$10,000 grant from the Housing Technology Incentives Program is being used to design and build the specially equipped home which is expected to have a 30-year potential so Erica may live in it through her teenage and adult years.

Photos by Bill Cadzow

appeal procedures and after an initial period of familiarization, all members of the organization, including supervisors, will appreciate that it plays an important role in further improving the work climate. And let us not forget that managers will have been provided with the opportunity to review their action or decision before they reached the appeal phase.

**Q — What if my supervisor simply ignores my appeal?**

**A** — If at the end of the time limit stated in the procedure you have not heard from your supervisor, you may proceed to the next phase. Remember however that either party may request additional time if for any valid reason they cannot complete their part of the appeal within the specified time limits.

**Q — If I file an appeal will I be interviewed by the Committee?**

**A** — This could happen but not likely. In all probability if interviews are to be

held they will be held during the investigation phase.

**Q — Can I appeal my performance evaluation rating?**

**A** — The policy states that the substantive aspects of evaluation, classification and selection cannot be appealed. In the case of performance evaluation it remains a manager's prerogative to determine what rating you deserve when compared with that of your peers. But remember that even in such cases if you feel that the policy or procedure has not been observed, an appeal is receivable. Also, in matters of discrimination, alleged unfair dismissal and official languages, all issues are appealable.

*The appeal form, CMHC 2453 — Appeal Notice, should be available in all Offices and Divisions and should be so displayed as to be accessible without being requested.*

# people and places

## TRANSFERS

**David Warkentin**, Program Manager — Social Housing & Community Housing, Calgary Branch to Manager — Development Administration, Social Housing Division.

**Mervyn K. Camelot**, Coordinator — Human Resources & Administration, Prairie General Manager's Office to Manager, Systems Acceptance Office. **Lucie Boileau**, Real Estate Clerk, Quebec Field Support Centre to Finance Clerk, Quebec General Manager's Office.

**Denyse Constantineau**, Landscape Architect, Chicoutimi Branch to Administrative Assistant, Quebec General Manager's Office.

**Maurice Parent**, Chief Inspections Officer, Val D'Or Branch to Compliance Inspector, Technical Services Quebec West.

**Carole Desjardins**, Word Processing Operator, Quebec General Manager's

Office to Secretary, Quebec Field Support Centre.

**Guy Lavoie**, Superintendant, Jardins LaSalle to Superintendant, Cité Du Havre Project, Montreal Branch.

**Michel Laforest**, Appraiser, Montreal Branch to Program Appraiser, Laval & Laurentides Branch.

**Réjeanne Plaisance**, Clerk, Place du Nord Project to Clerk, Montreal Branch.

**Philippe Richer**, Program Appraiser, Hull Branch to Program Appraiser, Montreal Branch.

**Luc Perron**, Senior Program Officer, Coop, Montreal Branch to Manager, Social Housing, Longueuil Branch.

**Gérald Bruneau**, Program Officer, Longueuil Branch to Resource Administrator, Chicoutimi Branch.

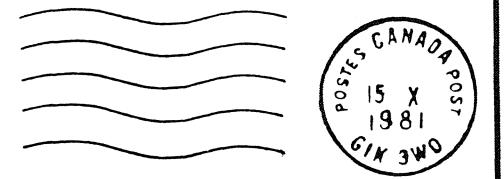
**Wazir Dayal**, Architect, Toronto Branch to Architect/Planner, Ontario Field Support Centre.

**Georgette Gauthier**, Secretary-Inspection Clerk, Ottawa Branch to Stenographer, Ottawa Branch.



The \$8.9 million Alberta '75 Co-operative, which was officially opened June 6, was visited by our Minister Paul Cosgrove recently. In addition to insuring the mortgage loan, CMHC has agreed to provide an annual operating subsidy of some \$940,000 to the 150-unit project. Left to right: Paul Cosgrove, Jim Lynch, Calgary Manager and Alton (Junior) Sutton, Chairman of the Board, Alberta '75 Co-op.

# Letters to the Editor



In response to the "Sick Leave" front-page article (March 1981 Perspective) I must say that I was surprised at the conclusion reached in the very first sentence: "CMHC's sick leave policy is being abused".

Costly as absenteeism itself is, it is also an indicator of other underlying problems, many with their own significant costs. For example, absenteeism has been shown to be an excellent predictor of future turnover, and to be associated with job dissatisfaction, which might be a contributor to lower productivity, apathy, slowdowns and conflict rather than cooperative employee relations.

If one views business as mostly a sociological entity, then management itself is mostly a sociological enterprise. Today's labour force is better educated, younger, has more women and is not as committed to the work ethic as the generation that remembers the Depression. There is a lessening respect for authority and a widespread belief among workers that participatory democracy in the workplace is their right. Indeed the 1980's might be described as a decade of Industrial Democracy in Canada.

In this spirit, dealing with something like absenteeism would require joint problem-solving and shared responsibility. Some companies have found that jointly-initiated innovations have reduced absenteeism, innovations such as flexible working hours, compressed work week, more efficient pay systems, more dignified job titles, physical fitness programs. But none of these programs seems to work unless created with employee involvement.

In a corporation with centralized decision-making by a management that is perceived as coldly remote, one wonders how involved an employee can ever feel, being given little, if any, explanation for policy changes, and certainly having no input. Such a

system surely creates apathy and distrust, not to mention resentment at not being treated as adults.

To have an article on the front page of the Corporation's newspaper giving a Human Resources judgment that we employees are "abusing" sick leave as the opening sentence reminds me very much of the old school of "Scientific Management", which no longer works if it ever did.

Moreover, one does not need a PhD in psychology to know that expectations are powerful, especially when held by persons in authority, and that the behaviour to which one pays attention will increase in frequency.

Following another tack one might expect that the negative judgment "employees are abusing" might be taken to its natural consequence-punishment. But considering that most of our illnesses are stress-related, do you really think it will reduce absenteeism?

Why not bring the problem full circle and start over, giving each other adult status and beginning a dialogue on the real issues underlying absenteeism at CMHC.

**Joan Rogers**  
Clerk-Typist  
**Edmonton Branch Office**

Dear Editor:

I was disturbed by your sensationalized article on "Sick Leave" in the March 1981 issue of Perspective.

First let me express my dismay at the flagrant dispersion of statistics with no points of reference, save an allusion to the National Absenteeism figure which is quoted as "Higher". In point of fact, if your numbers are approximately correct, CMHC take-up of sick-leave benefits is 9.2 days per year, per

(continued on page 3)

# perspective

Published monthly for employees  
of

CANADA MORTGAGE AND  
HOUSING CORPORATION

Bob Pendrith  
Supervising Editor

Paul Warman  
English Editor

Lucille Tessier  
French Editor

Please address all contributions including business activities and Recreation Club and social items to the Editor, News and Information Division, National Office.

CONTAINS  
RECYCLED  
DE-INKED  
FIBRE



CONTIENT  
DES FIBRES  
DÉSENCRÉES  
ET RECYCLÉES



# dialogue

## VACATION LEAVE — 30 YEAR EMPLOYEES

**Question:** As there are a number of employees who have been on strength for at least 30 years, has the Corporation considered granting an extra week of vacation to those who have reached that milestone? Many industrial/commercial companies recognize service of 30 years by granting six weeks or more vacation and it seems appropriate that the

This column is prepared by the Employee Relations group, responsible for the Dialogue program.

**Corporation show its appreciation in a tangible way by extending similar recognition to such employees.**

**Answer:** In October of each year, the Compensation and Salary Administration Section of the Human Resources Centre at National Office presents to Management a Total Compensation Review for CMHC Regular Employees. Contained in this review are recommendations on Salary and Benefit updates which are deemed appropriate in order to maintain the Corporation's competitive position vis-à-vis the

private sector and the Federal Public Service.

As a direct result of a recommendation contained in the Total Compensation Review package submitted last October, the criteria for entitlement to five weeks vacation for CMHC regular staff was reduced from 25 to 20 years of service, effective 1 December 1980. The recommendation was based on: 1) a study conducted by Labour Canada which indicated that, on average, employers grant five weeks vacation after 20.5 years of service; 2) the trend in the Public Service toward five weeks of vacation after 22 years of service rather than 25 years.

Most recent statistics indicate that, in the private sector, less than 1/3 of the employers surveyed grant six weeks vacation. In the Federal Public Service, the benefit of six or more weeks of vacation exists only in rare circumstances. Consequently, the fact that the Corporation does not offer six weeks vacation does not impact on our competitiveness vis-à-vis the public and private sectors.

## In Halifax

# Women in Housing

What began with a chance conversation in Halifax could be developed into a worthwhile series of programs across the country. This is the view being presented about a series of seminars, aimed at women, regarding various aspects of housing that were produced a short time ago by the Women's Bureau in Halifax.

Four informal workshops held at an information centre for women were established and dealt with Shopping for a House, Managing a Mortgage, Housing Options and Energy Conservation, all areas of concern for CMHC. Peggy Sarty, Women's Bureau representative in Halifax says, "I telephoned 'A Woman's Place' one day to inquire about something else altogether and the discussion got around to where I

worked. The person on the other end of the phone said that so many women don't know any of the intricacies involved in housing".

Peggy then approached Iromi Amit, Nova Scotia delegate to the Advisory Council of the Women's Bureau, with the idea of the Bureau developing a housing information series. The rest is history.

About 15 members of the Women's Bureau in Halifax were involved in the research and presentation of the workshops that were delivered before standing room only audiences, and subsequently, other organizations including the Board of Continuing Education have asked for repeat performances.

Rosine Abonyi, Women's Bureau Coordinator, is enthusiastic about the program from a couple of different aspects. "I think it's the kind of information that would be extremely valuable right across the country, and at our next conference, the establish-

ment of such workshops, initiated by each office, will be on the agenda."

"In addition," states Rosine, "it offers our employees job enrichment opportunities, because they are learning more about the workings of CMHC."

## Letters to the Editor

(from page 2)

employee, or 28% better than the National Average. The amount of time budgeted for sick leave is not known to me, but in granting each employee 15 days per year sick leave, there is obviously an expectation that this amount is required (otherwise why grant it?). It is true than an individual is expected to accumulate an amount for longer-term requirements, but on the average, over the working-years of all employees, only a small proportion need be expected to be retained. Another way of looking at the statistics is that the company gained 5.8 days per year per employee last year, or that of an expected 196 sick calls per days, only 138 were received. In effect, assuming there is no excessive slack in staffing, the Corporation has avoided the additional requirement of 80 staff-years.

The tone of the article suggests that the increasing take-up of sick leave is due to abuse of the intent. First let me point out that in the Guidelines and Procedures Manual Volume 12, Module 23 Section 1 — 4/5 no definition of "Sick" is given. It could, of course, be assumed that a person should be relatively sick to be unable to work, but that decision is left to the employee in the first instant, and, if questionable supported by a Doctor's Certificate (which, pragmatically, is not too difficult to obtain in any case). As a matter-of-fact, the Manual, Section 1 — 4/7 provides for alternate assignment of sick-leave credits in the case of separation. Second, it is suggested in the article that sick-leave protects income in case of illness. Defining illness as a long-term disability, let me point out that Insurance has been provided for this purpose. Sick leave is primarily intended for short-term disabilities.

Nor has the article considered the many changes in the work environ-

ment of the Corporation, quite independent of the individual employee's dedication to duty. In general, the average age of staff is increasing, especially in the senior ranks. Many employees are approaching retirement. Sometimes because of ill-defined work assignments or other pressures, such individuals are apt to take more advantage of their rightfully earned sick-leave credits. In addition, with tighter controls and pressures on performance, certain individuals in the Corporation really require the relief of sick leave which would not be required in a more relaxed atmosphere.

Lastly, I especially resent the implication of moral laxity in the statement that Mondays and Fridays are severely abused. Let me point out that in certain work situations and for certain individuals, the change from the week-end to the anticipated pressures of work can be particularly traumatic, and can cause real as well as neurotic ailments. These should not be denigrated. And when it comes to Friday, it is only too easy to see that the continuous pressure of work in the four preceding days, often with overtime and often unpaid overtime, can have a debilitating effect.

There is, of course, some take-up of sick leave which can be attributed to morale problems. This article in no way contributes to the raising of the Corporation employees' morale. This can only be achieved through improved interpersonal relationships between the employees and their superiors, and visible signs that extra effort and dedication will ensue in recognition and rewards.

Arthur Klein  
Senior Financial Analyst  
Treasurer's Directorate

## Ontario Golf Tournament

# And on to 1991

The silver anniversary of the Ontario Regional Golf Tournament was held at the Greenhills Golf and Country Club in London on June 5. One hundred people enjoyed the superlative golf facilities, (though some said the greens were too fast!), and excellent meal. London's exciting Art Gallery and the distinguished Eldon House captured the imagination of our alternate program takers and helped make the 25th edition of golfing events in Ontario a very memorable one.

An updated 10 year plan was introduced with Hamilton after a lay-off of over 15 years, becoming the host for 1982 and the Ontario Regional Office in 1983. The manager and staff of the London Branch look forward to hosting the 35th annual tournament in 1991.

For the third consecutive year, Ray Coole was the winner of the Pickersgill Trophy for the low gross score (he shot a 70). Other major trophies went to Roman Bruchowsky who took the J.A. Houston award for fewest putts; the Ontario Regional Office was the winner of the Hamilton Tiger Trophy; the low net foursome of Ray Coole, Doug Hughes, Jerry Kingston and John McWilliams won the Homer Borland Trophy; the Art Mallinson Trophy went to Neil Braithwaite; Pete Petursson's Ladies Trophy to Marie Theriault for the fourth time in a row; the J. & H. Trophy went to four average golfers, Bob Adamson, Dave Martin, Cal Singer and Grant Powell and the Ed Locke Trophy was copped by Ed Keays.

C.W. Lusk

## Jack Lyon retires



Jack Lyon is shown here being presented with his retirement certificate by Bill Lusk, Manager, London Branch. Jack's 32 years of service was honoured at the end of May at a dinner attended by more than 50 of his friends and colleagues. Special guests arrived from Sydney, N.S., Windsor and Toronto while telegrams and letters came in from all regions of the country. Having now concluded his appraisal career, Jack has been relaxing at his cottage, fishing and tending his bees.

# NEW ZEALAND EXCHANGE

Ian Carrie, who works for the Housing Corporation of New Zealand, is at the mid-point of his stay with CMHC, participating in a trial exchange program. Bob Walker of Corporate Planning is in New Zealand as our representative. Mr. Carries's mandate is to investigate the evolution of long term planning and policy development at CMHC and

how such processes can be incorporated in New Zealand. He's an engineer and has been with the Housing Corporation of New Zealand for the past six years administering the home warranty program. He shares some of his impressions.



"I think what impresses me the most is the fact that a government agency is actually attempting to operate in a modern business-like fashion. The other is the complexity, arising from the fact that there are so many levels of government that have to be consulted on a continuing basis."

"At home there is just a central government and a local government. Mind you, there's an attempt being made now to form regional governments. My experiences in Canada will be beneficial when I return in November, when it comes to inter-governmental consultations."



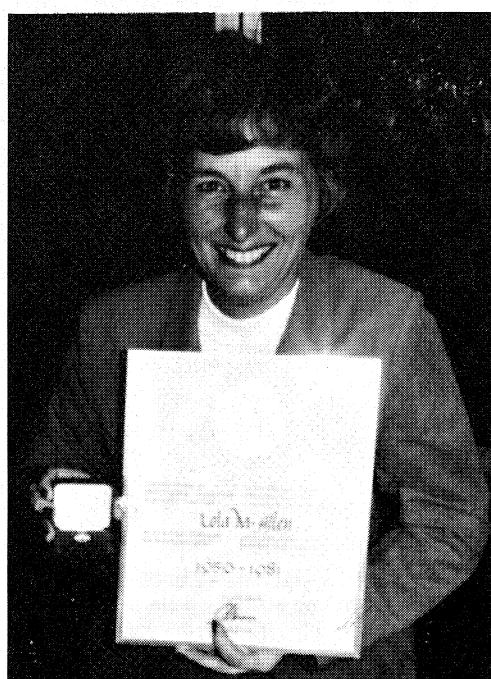
"Due to many factors, the Housing Corporation of New Zealand's main thrust has been in public housing, where we are responsible for about 60,000 units. One interesting side-light is the fact that, while in Canada, all information has to be printed in two languages, in New Zealand, in many areas, our brochures and the like have to be published in five different languages to cover all the diverse major population groups."



## Celebration and reunion in Kelowna

by Doug Dennis

The Kelowna Office celebrated Miss Lola Allen's 25 years of service with the Corporation on June 17th



Lola Allen

by holding a luncheon in her honour at a local restaurant on Lake Okanagan. In addition to the present staff, several former employees of the Branch Office attended the luncheon and offered their congratulations.

Among those who participated in the celebration were three former Managers of the Kelowna Office: Bruce Quigg, Dave Davies, and Ernie Collins. Also in attendance were Bob Henry, Lorne Gatley, Ed Anderson and Sumiko Yamamoto. Two other former Kelowna Office Managers, Tom Extence and Frank Hodgson, were unable to be in Kelowna for Lola's luncheon. They did however, send their best wishes and congratulations to her by letter.

It is occasions such as Lola's luncheon which reinforce the fact that the Corporation is in reality a tightly knit family with ties which stretch across the country and across the years. The gathering was as much a celebration of Lola's 25 years with the Corporation as a reunion of old friends.

## Nouvelle procédure d'appel

Pour renseigner les employés de la SCHL, Perspective a interrogé le gérant des relations avec les employés, Jean Paquette, sur la procédure d'appel interne, une nouvelle et importante dimension de l'administration des ressources humaines.

**Q — Pourquoi la SCHL lance-t-elle une procédure d'appel interne à ce moment-ci?**

R — Comme vous le savez, nous avons eu, pendant quelques années, une procédure traditionnelle de règlement des griefs, mais elle ne semble pas avoir offert aux employés le processus d'appel dont ils avaient besoin puisqu'ils s'en sont très rarement prévalu, même dans des situations qui donnaient vraiment lieu à des motifs de grief. Nous sommes d'avis que le fait de mettre à la disposition de nos employés un meilleur processus d'appel facilitera le règlement des plaintes et améliorera davantage les relations entre l'employeur et les employés, à une époque où cela revêt encore plus d'importance.

**Q — Si j'en appelle d'une décision rendue, ma plainte parviendra-t-elle directement au Comité national?**

R — Oui, dans certains cas. L'employé qui porte plainte pour des raisons de discrimination, de congédiement présumément injuste ou de langues officielles devra effectivement présenter la formule d'appel directement au Comité national de révision des appels. Par contre, la plainte qui porte sur le travail ou les conditions de travail suivra la voie hiérarchique habituelle jusqu'au palier de direction qui permette de régler la question à la satisfaction de l'employé.

**Q — Qu'est-ce qu'on entend ici par discrimination?**

R — Si, pour quelque motif que ce soit, vous estimatez qu'une décision rendue vous est préjudiciable en raison de votre race, religion, origine ethnique, couleur, âge, sexe, état matrimonial, handicap physique ou condamnation pour laquelle vous avez obtenu grâce, vous pouvez en appeler de la décision et ainsi demander que l'on fasse enquête, étant donné que vous prétendez avoir fait l'objet de discrimination.

**Q — Cette procédure n'incite-t-elle pas les employés à déposer un appel chaque fois qu'ils ne s'entendent pas avec leur superviseur?**

R — Nous ne le pensons pas. Même si

c'était le cas, le Comité communiquerait sans tarder avec le plaignant pour tenter de découvrir dans quelle mesure on a tenté de régler la question avant de recourir au Comité. La ligne de conduite précise que la nouvelle procédure d'appel n'est pas destinée à remplacer la méthode de résolution informelle des plaintes individuelles, et la Haute direction a l'intention d'encourager davantage les employés et leurs gérants à s'en servir aussi souvent que possible.

**Q — Le MG qui annonce la procédure d'appel précise que le vice-président au Développement de l'organisation peut, au nom du Comité national, désigner une ou plusieurs personnes pour faire un examen approfondi de la plainte. Quelles seraient ces personnes?**

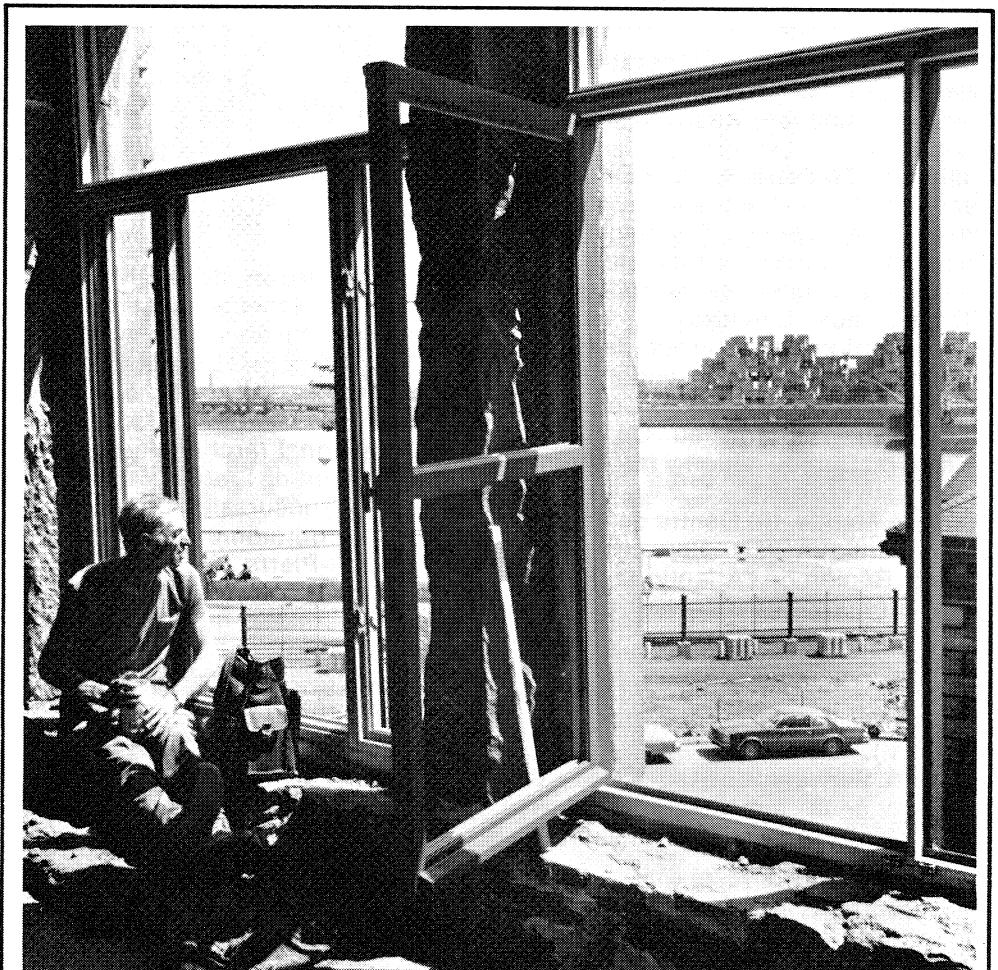
R — Toute personne de la Société que le Comité juge la plus apte à aider à régler le conflit. Si le conflit oppose des spécialistes et qu'il s'agit d'une situation de travail, un membre du groupe d'étude connaîtrait évidemment bien ce domaine. Les enquêteurs présentent, dans tous les cas, leur rapport au Comité national qui dispose dès lors des renseignements nécessaires pour prendre une décision.

**Q — La nomination d'un représentant des employés au sein du Comité ne constitue-t-elle pas une prise de position purement symbolique?**

R — Non. La Haute direction a remarqué que lorsque l'ancien Comité se réunissait dans le but de régler un grief, le point de vue de l'employé manquait parfois. Pour ce qui est du nouveau Comité national, le représentant des employés ne se porte pas à la défense du plaignant. Son rôle consiste à informer les autres membres du Comité que l'employé pourrait, dans certains cas, partager un point de vue différent de celui de la direction; cette intervention peut avoir une influence déterminante si la nouvelle procédure doit atteindre le degré de crédibilité nécessaire à son efficacité.

**Q — Ma carrière ne risque-t-elle pas d'être compromise si les dossiers révèlent que j'en ai appellé d'une décision rendue?**

R — Tous les documents d'appel sont détruits dès qu'une décision prise satisfait l'employé ou que le Comité national a rendu son verdict si la procédure d'appel atteint ce stade. Personne ne saura jamais en consultant votre dossier du personnel si vous en avez



La conversion de l'immeuble montréalais qui était, au siècle dernier, l'entrepôt des Soeurs Grises, va bon train. Notre photographe, Bill Cadzow, a visité le site récemment afin de garder à jour le dossier du réaménagement du Vieux-Port. C'est ainsi qu'il a photographié un ouvrier cassant la croûte devant une des fenêtres que l'on est à installer dans ce qui sera un appartement de luxe. Les façades extérieures n'ont subi aucun changement majeur et les fenêtres ont été restaurées en respectant le style du bâtiment.

déjà appelé d'une décision.

**Q — Si j'étais superviseur n'aurais-je pas l'impression que cette procédure vise à saper mon autorité?**

R — Nous espérons vraiment que ce ne sera pas le cas. Un organisme de notre importance n'est pas à l'abri de situations qui demandent à être étudiées par un groupe dénué de parti pris. Une organisation saine dispose d'une procédure d'appel efficace et après une période initiale de familiarisation, tous les membres de l'organisation, y compris les superviseurs, se rendront compte qu'elle contribue de façon importante d'avantager le milieu de travail. N'oublions pas que les gérants auront eu l'occasion d'examiner la mesure ou la décision qu'ils auront prise avant la phase d'appel.

**Q — Qu'arrive-t-il si mon superviseur ne donne tout simplement pas suite à mon appel?**

R — Si, à la fin du délai précisé dans la procédure, votre superviseur ne vous en a pas parlé, vous pouvez passer à la deuxième étape. Rappelez-vous cependant que l'une ou l'autre partie peut demander de prolonger le délai si, pour une raison valable, il lui est impossible de participer à la procédure d'appel dans les délais prescrits.

**Q — Si je dépose un appel, le Comité m'interrogera-t-il?**

R — Il pourrait le faire, mais c'est peu probable. Selon toute vraisemblance, l'entretien aurait lieu, le cas échéant, au cours de l'enquête proprement dite.

**Q — Puis-je en appeler de ma cote d'évaluation du rendement?**

R — La ligne de conduite précise qu'il ne peut être question d'en appeler des aspects substantiels de l'évaluation, de la classification et de la sélection. Dans le cas de l'évaluation du rendement, la prérogative de déterminer la cote que vous méritez par rapport à vos confrères de travail revient au gérant. Mais rappelez-vous que même là, si vous jugez que la ligne de conduite ou la procédure n'a pas été respectée, un appel est recevable. De plus, tous les motifs de discrimination, de congédiement présumément injuste et de langues officielles peuvent faire l'objet d'un appel.

**NOTA:** La formule d'appel, SCHL 2453, Avis d'appel, doit être mise à la disposition de tous les bureaux ainsi que de toutes les divisions, et être affichée de telle sorte qu'on puisse se la procurer sans avoir à en faire la demande.

# allées et venues

## MUTATIONS

**Luc Perron**, de la succursale de Montréal à la succursale de Longueuil (gérant du logement social).

**Gérald Bruneau**, de la succursale de Longueuil à la succursale de Chicoutimi (gestionnaire des ressources).

**Wazir Dayal**, de la succursale de Toronto au Centre de soutien de l'Ontario (architecte-urbaniste).

**Richard Kenny**, de la succursale d'Ottawa à la Division de l'élaboration des systèmes (conseiller en documentation).

**Virender Chopra**, de l'Élaboration des systèmes au Centre des ressources humaines (chef de l'analyse de l'organisation).

**William C. McFarlane**, de la Direction générale de la trésorerie au Fonds d'assurance hypothécaire, Secteur de l'assurance (conseiller financier).

**Jacqueline Gagné**, de la succursale d'Ottawa aux Services de bureau, Bureau national (opératrice de traitement de textes — Sous-section B).

**Leopoldo Marti-Aguilar**, du Centre de soutien de l'Ontario au Centre de soutien du Bureau national (architecte-paysagiste conseil).

**Frederic Mantle**, du Centre de soutien de l'Atlantique aux Services techniques, Région de l'Atlantique (gérant du district de l'Atlantique).

**Linda Soucy**, du Bureau du représentant d'Edmunston aux Services techniques, Région de l'Atlantique (inspecteur de conformité d'Edmunston).

**James A. Scrivens**, de la succursale de London à la succursale d'Ottawa (gérant des propriétés immobilières).

**Steve B. Kupresak**, de la succursale de Peterborough à la succursale d'Oshawa (agent des programmes sociaux).

**Thomas A. Schmidt**, de la succursale de Mississauga à la succursale de Kingston (gérant des programmes).

**Judy Bueckert**, du Bureau du directeur général des Prairies à la succursale de Saskatoon (commis aux finances).

**Kathleen Meadows**, de la succursale de Calgary à la succursale de Red Deer (gérant de programmes).

**Robert L. Nicklin**, de la succursale de Saskatoon au Bureau du directeur général de la Colombie-Britannique (agent des relations fédérales-provinciales).

**Evelyn Mews**, de la succursale de St-Jean, N.-B. à la Division de l'amélioration des logements (agent de programmes).

**James O'Dea**, détaché auprès de la British Columbia Remote Housing Association à la succursale de Vancouver (gérant des programmes sociaux).

**Barbara Pellow**, de la Division des services statistiques au Service des données (agent de liaison pour les systèmes).

**Lynn Marie Rozon**, de la Division des créances hypothécaires et des propriétés immobilières à la succursale d'Ottawa (commis aux prêts).

**Gordon R. Scott**, de la succursale d'Ottawa au Centre de soutien du Bureau national (architecte-conseil).

**Gilbert Snider**, de la succursale de Red Deer à la succursale de Saskatoon (agent de programme pour le PAREL).

**Carmen St-Pierre**, de la Direction générale de la trésorerie à la Division de l'administration (adjointe administrative).

**Frances Cameron**, des Relations inter-gouvernementales au Bureau des relations de la Société (directrice adjointe).

**David Warkentin**, de la succursale de Calgary à la Division du logement social (gérant de l'administration du développement).

**Mervyn K. Camelon**, du Bureau du directeur général des Prairies au Bureau de gestion de la qualité des systèmes (gérant).

**Lucie Boileau**, du Centre de soutien du Québec au Bureau du directeur général du Québec (commis aux finances).



# dialogue

Cette chronique est préparée par le Groupe des relations avec les employés, responsable du programme Dialogue.

la Société démontre sa satisfaction en faisant bénéficier ses employés d'un avantage semblable.

**Réponse:** Chaque année au mois d'octobre, la Section de la rémunération et de l'administration des salaires du Centre des ressources humaines au Bureau national présente à la Direction une revue complète de la rémunération des employés réguliers de la Société. Cette analyse contient des recommandations pour la mise à jour des salaires et des avantages sociaux, afin que la Société se maintienne à un niveau compétitif avec le secteur privé et la Fonction publique fédérale.

En octobre dernier, par suite d'une recommandation accompagnant le dossier de la revue complète de la rémunération, le critère d'admissibilité à cinq semaines de congé payé a été réduit de 25 à 20 années de service pour les employés réguliers de la SCHL, à partir du 1<sup>er</sup> décembre 1980. Cette recommandation a été établie d'après:

- 1) une étude de Travail Canada qui démontrait que les employeurs accordent en moyenne cinq semaines de congé payé après 20.5 année de service.
- 2) la tendance dans la Fonction publique fédérale à accorder cinq semaines de vacances après 22 ans plutôt qu'après 25 ans de service.

D'après les plus récents sondages, moins d'un tiers des employeurs du secteur privé accordent six semaines ou plus de congé payé. À la Fonction publique fédérale, l'avantage de six semaines de congé payé, ou plus n'est que rarement accordé. Nous estimons donc que si la Société n'offre pas six semaines de congé payé, elle n'en demeure pas moins compétitive par rapport aux secteurs privé et public.

# perspective

Journal publié mensuellement pour les employés de

LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'HYPOTHÈQUES ET DE LOGEMENT

directeur de la rédaction:  
Bob Pendrith

chef de la rédaction française:  
Lucille Tessier

chef de la rédaction anglaise:  
Paul Warman

Veuillez adresser vos articles rédigés en français ou toutes communications et suggestions relatives à la publication des textes français à la rédactrice française de Perspective, Centre de communication et d'information, au Bureau national.



CONTIENT DES FIBRES DÉSENCRÉES ET RECYCLÉES

# Le courrier des lecteurs

## En réponse à l'absentéisme

En réponse à l'article-véde sur l'absentéisme qui a paru dans le numéro de mars 1981 de Perspective, j'avoue avoir été surprise de la déclaration selon laquelle les employés de la SCHL abuseraient des congés de maladie.

L'absentéisme est assurément coûteux, mais il constitue aussi un indicateur d'autres problèmes cachés dont bon nombre sont également coûteux. En effet, l'absentéisme s'est avéré un excellent présage du roulement de l'effectif, et il est associé à l'insatisfaction au travail, facteur qui à son tour peut diminuer le rendement et mener à l'apathie, au ralentissement et à des conflits qui sapent les relations entre employés.

Si une entreprise est considérée comme une entité sociologique, alors la gestion, elle, constitue une entreprise sociologique. La population active d'aujourd'hui est mieux éduquée,



plus jeune, elle comprend plus de femmes, et elle s'en tient moins à l'éthique du travail que la génération qui se souvient de la Crise.

L'autorité commande moins de respect, et la grande majorité des travailleurs estiment que la participation démocratique constitue pour eux un droit associé à leur emploi. Et de fait, les années '80 pourraient être décrites comme la décennie de la démocratie industrielle au Canada.

Dans ce contexte, l'absentéisme exige un effort commun en vue de résoudre le problème et d'en partager la responsabilité. Certaines compagnies ont découvert que des solutions innovatrices d'initiative partagée peuvent réduire l'absentéisme. Parmi ces innovations, je mentionnerai l'horaire variable, la semaine de travail comprimée, des systèmes de paie plus efficaces, des titres de poste plus flatteurs, des programmes de con-

dictionnement physique. Mais aucune de ces solutions ne semble porter fruit à moins de n'avoir été conçue avec la participation des employés.

Dans une société où le processus de prise de décisions est centralisé par une haute direction qui est perçue comme étant froidement distante, on se demande quel intérêt peut éprouver l'employé à qui l'on ne donne jamais, ou presque jamais, la raison de changements apportés aux lignes de conduite, et dont l'apport n'est pas reconnu. Un tel système engendre sûrement l'apathie et la méfiance, pour ne pas mentionner le ressentiment provoqué par le fait de n'être pas traité en adulte.

Lorsque je vois, en première page du bulletin de la Société, un article qui laisse entendre que, d'après les Ressources humaines, nous, les employés, "abusons" des congés de (suite à la page 3)

# Belle initiative du BPF de Halifax

Un sujet abordé par hasard au cours d'une conversation à Halifax, va peut-être permettre l'organisation, au niveau national, d'une série de séances d'information à l'intention des femmes.

Peggy Sarty, représentante du Bureau de la promotion féminine à Halifax explique: "Il y a quelque temps, j'ai appelé "A Woman's Place" pour obtenir des renseignements sur

un sujet quelconque. De fil en aiguille, la conversation a touché à mon lieu de travail et la personne à qui je parlais m'a fait constater combien de femmes ignorent les subtilités en matière de logement. À la suite de cette conversation, j'ai fait part à Aromi Amit, déléguée de la Nouvelle-Écosse au conseil consultatif du Bureau de la promotion féminine, d'une idée de préparer des séances d'information sur divers aspects du logement et de les penser uniquement en fonction des femmes. Vous connaissez la suite."

La suite a donné: quatre ateliers improvisés, présentés à un Centre d'informations pour les femmes avec, comme thèmes, des secteurs prioritaires pour la SCHL: La recherche d'une maison, Comment obtenir un

prêt hypothécaire, Le Choix d'un logement, L'Économie de l'énergie.

Environ quinze membres du BPF de Halifax se sont répartis le travail de recherche et l'organisation des ateliers. Ces derniers ont fait salle comble à la suite de quoi d'autres organismes, parmi lesquels le Conseil de l'éducation permanente, ont demandé qu'ils soient de nouveau offerts, à un plus vaste public.

Au Bureau national, Rosine Abonyi, coordonnatrice du BPF, ne cache pas son enthousiasme pour le programme:

"À mon avis, ce genre d'informations est d'une importance primordiale pour tout le Canada. L'organisation de telles séances par tous les bureaux sera à l'ordre du jour de notre prochaine conférence."

## Le courrier des lecteurs (suite)

maladie, je me rappelle l'ancienne école dite de la "gestion scientifique", qui est maintenant complètement dépassée, même si elle a peut-être déjà eu quelque succès.

Il n'est pas nécessaire d'être docteur en psychologie pour savoir que l'attente qu'une personne a d'une autre est une force puissante, surtout lorsqu'elle émane d'une personne occupant un poste d'autorité, et qu'un comportement qui fait l'objet d'une certaine attention tend à se produire plus fréquemment.

D'autre part, le jugement voulant que les employés commettent des "abus" semble aboutir logiquement à l'idée de punition. Mais étant donné que la plupart de nos cas de maladie sont reliés aux pressions et à la tension, croyez-vous vraiment que cela réduira l'absentéisme?

Pourquoi ne pas revenir au point de départ, se traiter mutuellement en adultes et amorcer un dialogue sur les véritables causes de l'absentéisme à la SCHL.

**Joan Rogers  
commis-dactylo  
Succursale d'Edmonton**

Votre article portant sur l'absentéisme, dans le numéro de mars, m'a troublé.

D'abord, je veux vous faire part de mon désarroi face à la diffusion choquante de statistiques sans aucun point de référence, sauf dans le cas d'une allusion à la moyenne nationale d'absentéisme qu'on dit "plus élevée". En réalité, si vos chiffres sont à peu près exacts, les jours de congé de maladie utilisés à la SCHL s'élèvent à 9.2 jours par année par employé, soit une moyenne de 28% inférieure à la moyenne nationale. Je ne connais pas le nombre de jours de maladie prévus au budget, mais si 15 jours par année sont accordés à chaque employé, c'est qu'on croit ce temps nécessaire (sinon, pourquoi l'accorder?). Evidemment, chacun devrait accumuler un certain nombre de congés en cas de maladie prolongée, mais, en moyenne, au cours des années de travail d'un employé, seulement une petite partie de ces congés a besoin d'être gardée à cette fin. D'après les statistiques, toujours, la Société a sauvé 5.8 congés de maladie par employé l'année dernière ou, sur 196 appels de personnes malades prévus par jour, seulement 138 ont été reçus. En effet, en supposant que le personnel n'était pas trop limité, la Société a épargné 80 années-employés.

Le ton de l'article laisse à entendre que l'utilisation de plus en plus grande des congés de maladie représente un abus. Tout d'abord, je dois souligner que dans le manuel des directives et méthodes, volume 12, chapitre 23, section 1, sous-section 4/5, aucune définition de "maladie" n'est donnée.

On pourrait évidemment supposer qu'une personne doit être suffisamment malade pour être incapable de travailler, mais cette décision est laissée avant tout au jugement de l'employé; si son absence est contestable, elle peut être appuyée d'un certificat du médecin (ce qui n'est pas très difficile à obtenir, quelle que soit la circonstance). En fait, le manuel dans la section 1 — 4/5 prévoit que le solde des congés de maladie peut être versé au lieu de l'indemnité de cessation d'emploi. Ensuite, l'article mentionne que ces congés offrent une protection du revenu en cas de maladie. Si la maladie doit se définir comme incapacité physique à long terme de travailler, je vous fais remarquer qu'une assurance a été prévue à cet effet. Ces congés sont destinés aux absences à court terme.

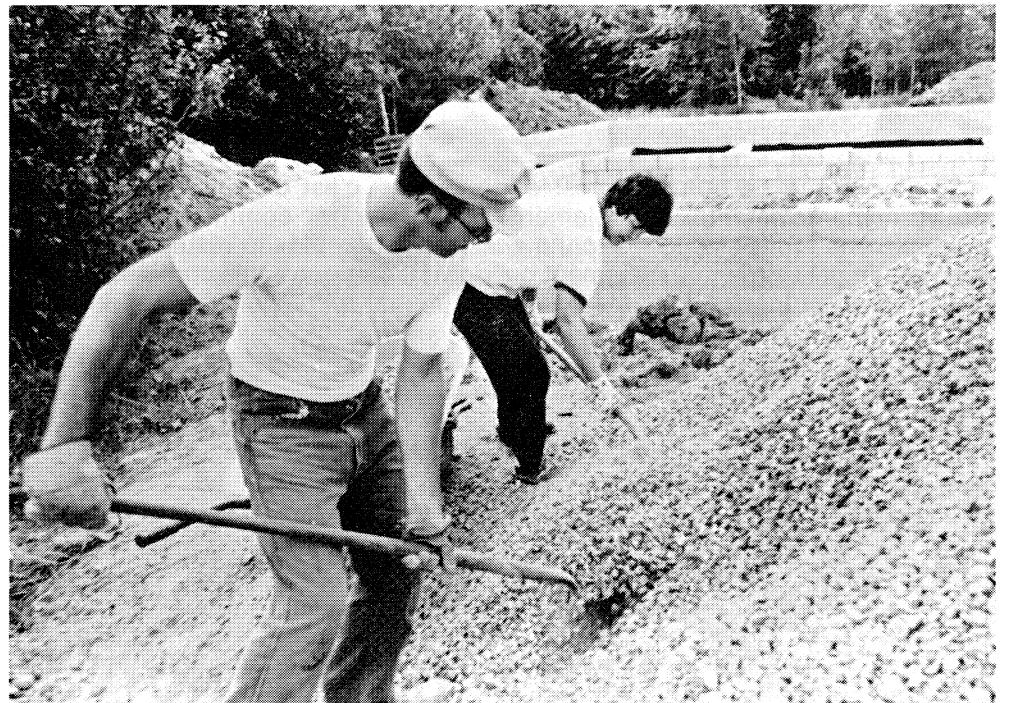
L'article ne tient pas compte non plus des nombreux changements survenus dans le milieu de travail de la Société, qui sont tout à fait indépendants de l'application de l'employé à la tâche. En général, la moyenne d'âge du personnel augmente, surtout aux échelons plus élevés. Bon nombre d'employés approchent de l'âge de la retraite. Parfois, à cause de fonctions mal définies ou autres pressions, ces employés sont portés à profiter davantage de leurs congés acquis équitablement. De surcroît, à cause des contrôles plus rigoureux et des pressions sur le rendement, certains employés de la Société ont vraiment besoin de se détendre en prenant des congés, ce qui ne serait pas nécessaire dans un milieu plus calme.

En dernier lieu, je suis particulièrement offusqué par l'allusion au relâchement moral dans le paragraphe qui porte sur le grand abus en ce qui concerne les congés pris le lundi et le vendredi. Je dois souligner que dans certaines conditions de travail et pour certains employés, le passage de la fin de semaine aux jours de travail, remplis de pressions de toutes sortes, peut se révéler très traumatisant et causer de véritables troubles nerveux. Il ne faut pas sous-estimer ces facteurs. Le vendredi, on peut facilement constater que la pression continue du travail au cours des quatre jours précédents, souvent avec sur-temps, non payé dans bien des cas, peut s'avérer démoralisante.

Il est manifeste que certains congés sont pris pour des raisons de santé psychologique. Cet article ne contribue en aucune façon à remonter le moral des employés. Il n'est possible d'y arriver qu'en améliorant les relations interpersonnelles entre les employés et leurs supérieurs, et en montrant que les efforts supplémentaires et l'assiduité seront reconnus et récompensés.

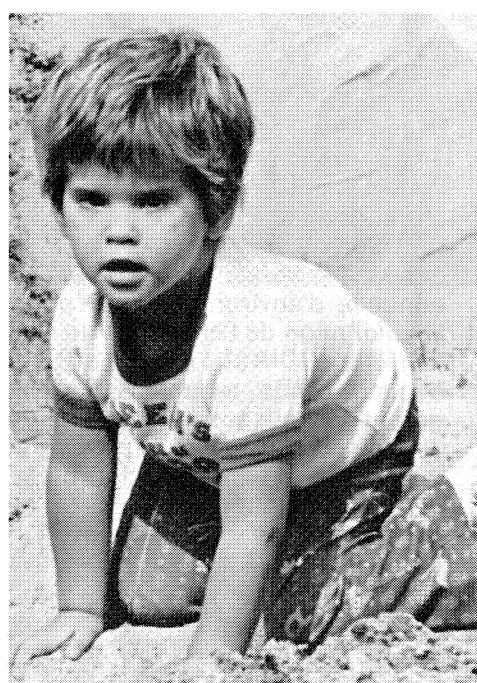
**Arthur Klein  
Analyste financier principal  
Direction générale de la trésorerie**

## Un maison propre à ses besoins



Les Edel ont commencé la construction de leur maison en juillet.

photos de Bill Cadzow



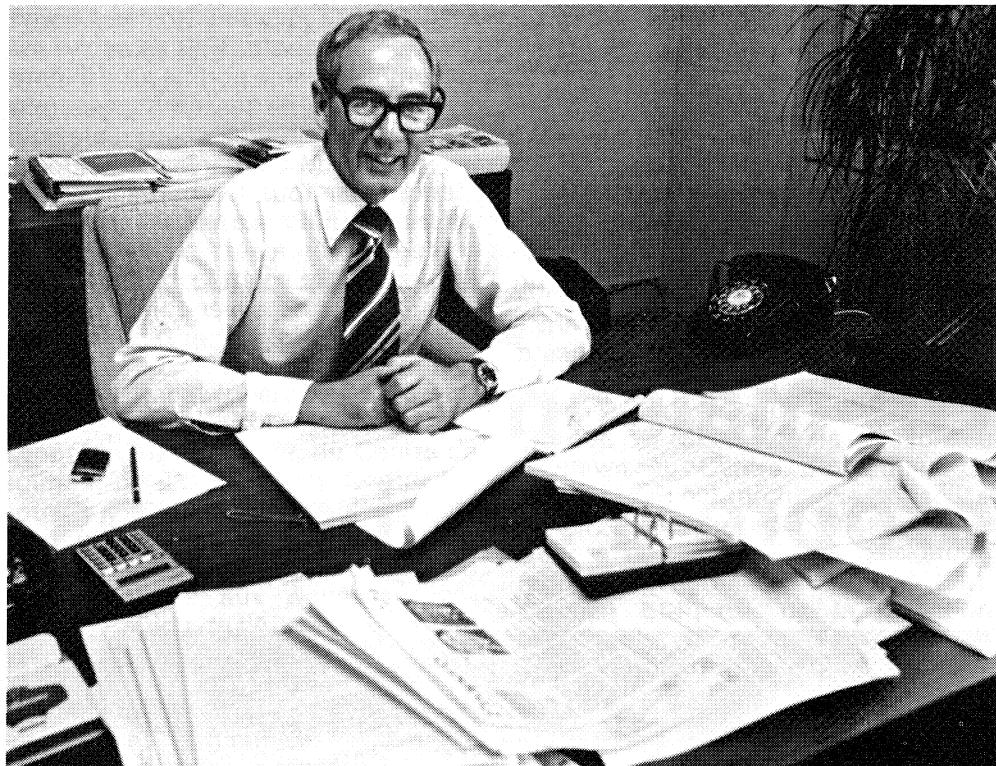
La petite Erica Edel, à gauche, s'amuse sur le chantier de construction de "sa" maison. Ses parents, Joan et Howard Edel, de Gloucester, en banlieue d'Ottawa, sont à construire une maison étudiée pour répondre aux besoins de leur fille qui passera sa vie en chaise roulante. Suivant les conseils techniques de l'architecte de la Société Jean-Rémi Champagne, la maison a été dessinée pour prévoir au développement de l'enfant jusqu'à sa vie adulte. Une fois complétée, la maison offrira une cuisine avec des comptoirs à la portée de l'enfant, une chambre et une salle de bain où elle pourra circuler librement et ne possédera aucun escalier. Elle a aussi été pensée pour économiser l'énergie et sera dotée de capteurs solaires. Un total de \$10 000 en octrois de la Société, dans le cadre du Programme d'encouragement à la technologie du bâtiment résidentiel 1981, aidera à défrayer les coûts.

# Echange avec la Nouvelle-Zélande

Ian Carrie, qui travaille pour la Société d'habitation de la Nouvelle-Zélande, en est à la moitié de son stage à la SCHL, dans le cadre d'un programme pilote d'échange. C'est Bob Walker, du Bureau de la planification interne, qui est notre représentant en Nouvelle-Zélande. Le mandat de Monsieur Carrie consiste à étudier l'évolution de la planification à long terme et de l'élaboration des

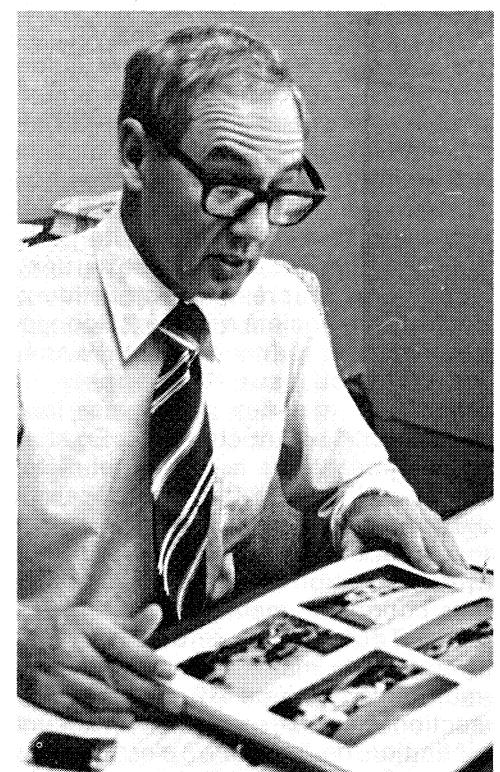
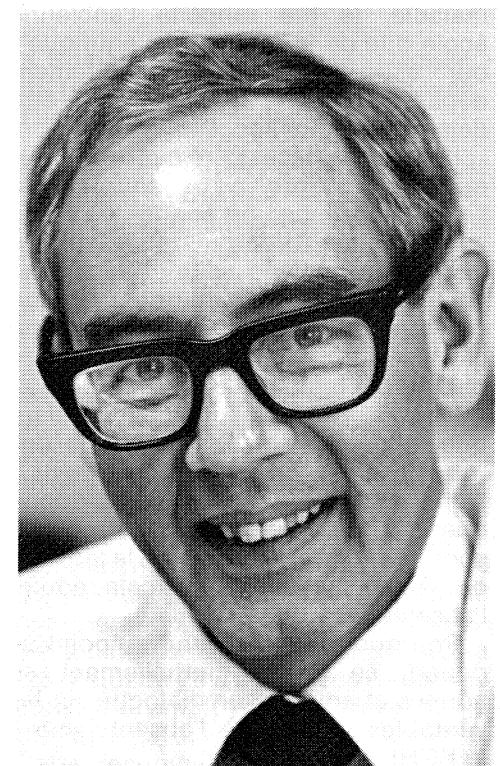
propositions à la SCHL et à voir dans quelle mesure ces processus peuvent être adaptés en Nouvelle-Zélande.

Monsieur Carrie est ingénieur et travaille pour la Société d'habitation de la Nouvelle-Zélande depuis six ans, dans l'administration du programme de garantie des maisons. Il nous fait part de quelques unes de ses impressions.



"Je crois que ce qui m'impressionne le plus, c'est de voir qu'une agence gouvernementale tente véritablement de fonctionner comme une entreprise commerciale moderne. Je m'étonne aussi de la complexité résultant du grand nombre de paliers de gouvernement qui doivent être consultés continuellement."

"Dans mon pays, il n'y a qu'un gouvernement central et un gouvernement local. Toutefois, on tente actuellement de former des gouvernements régionaux. Mes expériences acquises au Canada me seront bénéfiques lorsque je retournerai en novembre et qu'il faudra procéder aux consultations intergouvernementales."



## À Calgary

### Visite d'une coopérative d'habitation



Le ministre Paul Cosgrove a récemment visité le site de la Coopérative d'habitation Alberta 75, un projet de \$8.9 millions dont l'ouverture officielle avait eu lieu le 6 juin dernier. En plus d'assurer le prêt hypothécaire, la Société a consenti à verser une subvention annuelle d'environ \$940 000 pour l'exploitation de l'ensemble de 150 logements. Accompagnant le Ministre nous reconnaissons le gérant de la succursale de Calgary, Jim Lynch et, à droite, le président du Conseil d'administration de la coopérative, Alton Sutton.

"En raison de nombreux facteurs, la Société d'habitation de la Nouvelle-Zélande a concentré ses activités sur le logement public; en effet, nous sommes responsables d'environ 60 000 logements. Fait intéressant à mentionner, alors qu'au Canada, toute l'information doit être imprimée en deux langues, dans nombre de régions de la Nouvelles-Zélande, la documentation doit être publiée dans cinq langues différentes afin d'atteindre les divers groupes importants de la population."