

PERSPECTIVE

 Canada Mortgage
and Housing Corporation

Société canadienne
d'hypothèques et de logement

Canada Mortgage and Housing Corporation
Société canadienne d'hypothèques et de
logement

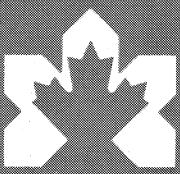
SEPTEMBER 1986

Vol. 23 — July 1986

Canadian Housing Information Centre
Centre canadien de documentation sur
l'habitation



CMHC
Helping to house Canadians



Perspective welcomes Our new Minister.... The Hon. Stewart McInnes

Perspective was advised, while this issue was at the printer, that we have a new Minister, The Hon. Stewart D. McInnes, Member of Parliament for Halifax. There will be more details and background information regarding our new Minister in the next edition.

What makes organizations great?

Let us contemplate for a moment about what makes an organization great. It is an interesting question. It certainly goes beyond the question of mandate, although that is obviously important. But I am sure you can think of some organizations with important roles that, as Tom Wolfe would say, do not have the "right stuff", and some companies which sell pretty trivial products but which are great organizations.

I believe there are two ingredients which, when added to the base of a relevant mandate, are shared by ALL great companies.

They are first, an absolute commitment to client service, and second, the ability to communicate effectively externally and internally.

— George Anderson,
addressing the Managers' Meeting
Hull, Quebec, June 10, 1986

PERSPECTIVE

Published monthly for employees of
CANADA MORTGAGE AND
HOUSING CORPORATION

Lucille Tessier
Editor

This special issue of Perspective records the Managers' Conference, Hull, Québec, June 9 and 10. Our cover photograph shows the busy registration area at the start of the Conference. From left, Greg Williams (Sault Ste. Marie), Pauline Filion (Timmins), Denis St-Onge (Sudbury), Claude Williams (Internal Audit), Bert Fenlon (Thunder Bay), and Mike Daley (Program Operations). Bending forward in the striped shirt is Marcel Vienneau of the Corporate Secretary's office. All photos in this issue are by John Evans Photo Ltd.

Next month, we will feature our Photo contest winners as well as more 40th anniversary special articles.



Innovative managers' conference

an outstanding success



When the Registration desk opened for business, it was as if everyone arrived at once!

Participants came from Victoria, St. John's, and all points in between, and the Managers' Conference in Hull, Quebec went off without a hitch.

After an introduction by recently appointed Corporate Secretary Christine Rump, CMHC President George Anderson set the tone for the coming thirty-six hours with his opening remarks. Many managers have asked to have the text of these remarks circulated to all branches, in order that they might be shared amongst all employees. Copy of the revised text is on pages 2, 3 and 4.

Mortgage-Backed Securities

The conference moved into major issues immediately after the opening, as Joe O'Brien, Mortgage Insurance Advisor, introduced a bilingual plenary session to outline a new program similar in nature to the U.S. "GNMA's or "Ginny Maes" as they are colloquially known.

continued on page 5

The President's Opening Remarks

The Managers Conference this year marks the 40th anniversary of CMHC as Canada's housing agency. There is no other institution which has contributed as much to the improvement of this country's housing and living conditions. We have inherited a proud tradition of service to Canadians.

The theme of our Conference this year is "Building for the Future". It is a theme chosen very deliberately. We are in the process of fundamental change and the challenges and opportunities which are ahead are enormous.

The fundamental building blocks for the future are clear. Let me tell you what they are. Collectively, they represent an agenda for action and the basis on which we will build together a future as proud and full of accomplishment as our past.

First, CMHC will remain an Agency of Government and a Crown Corporation. Second, government will continue to rely on housing policy as one instrument of Canadian economic and social policy. Third, the government is not about to abdicate social housing policy making to the provinces.

Fourth, the provision of public mortgage insurance will continue to be a key program in the array of government supports to the housing market. Fifth, major new initiatives are emerging in housing quality and housing research, and CMHC has the lead role to play in these fields. Sixth, as managers of people, we are about to take on the challenge of placing CMHC amongst the top 100 employers in Canada.

These six themes constitute our future. Today, and over the course of this Conference, you will have the opportunity to discuss some of these in more detail. But the basic message I have for you is, together we have an opportunity now to do more for the general welfare of Canadians than ever before.

One of the most basic issues in defining our future is the question of CMHC as an organization. The Neilsen Task Force Report, the 1979 Matthews Report, and other sources have raised prospects of "privatization" and "departmentalization" of all or part of the functions which we now perform as a Crown Corporation. Serious, objective studies and debates have taken place on these issues, most recently in the context of the Neilsen Task Force Report. The conclusions being drawn are that the opportunities for privatization of CMHC programs or professional support functions are really quite limited and not justified on the grounds of overall cost/benefit to government. The exception here is the materials evaluation function, and we will continue to examine options to set up a national, independent materials evaluation service outside CMHC.

On the question of CMHC as a Department of Government versus a Crown Corporation, the evidence is that the commercial orientation of many CMHC activities, especially mortgage insurance, dictates the continuation of our organization as a Crown Corporation.

Turning now to policy, housing policy is key to economic and social progress in Canada and CMHC will act as required by government to ensure that national policy objectives are achieved. Certainly the purely 19th century "laissez faire" approach, advocated by a small segment of the population, is neither desirable nor realistic. Appropriate intervention by the government is not a question of ideology. It is normal, persistent and

necessary in a parliamentary democracy. It is correct to say that the current economic and fiscal climate disposes the government to resist short term expenditure programs. But it is not correct to suggest that this position is rigid in all circumstances, or that the government wants to be, or can be, impervious to all representations for support from the housing industry or from those who are disadvantaged in the housing market.

CMHC has always been comfortable with the view that government should rely primarily on private markets to determine the rate of house building, the disposition of mortgage funds, and the allocation of residential space, and that the public role should be to provide a framework for stability through instruments such as public mortgage insurance and mortgage backed securities. This too is the view of the Minister and the government at a time when interest rates are down, new jobs are being created and the pace and price of house building are satisfactory. But economic circumstances do change, and the reality is that the house building industry does retain those characteristics which make it desirable as an avenue of economic policy, especially for employment purposes.

Still less likely is government to withdraw from housing as a component of good social policy. The case is obvious. As long as significant numbers of people in Canada are unable to secure, out of their own resources, reasonable accommodation on the private market, the issue of social housing policy will be a federal concern.

In your workshops tomorrow, you will be talking about our new social housing policies and delivery arrangements. Therefore I will not

dwell on the details. I only want to make two points. The first is that we are trying an experiment in true joint planning and program delivery, and our aim is to make it work well everywhere in Canada. But it will not work well if fundamental federal goals as specified in the agreements are not upheld. We are not on the road to devolving more and more social housing policy responsibilities to the provinces. We are not going to allow the goodwill and intentions of the government to be a vehicle, whether by accident or design, for the provinces to erode over time, program by program, year by year, the federal objectives in housing. The minister has said quite clearly several times that he is prepared to see CMHC unilaterally deliver anywhere in Canada if necessary. It is vitally important for us, as the joint administrators of social programs, to act in good faith and with integrity in our dealings with our provincial and territorial partners.

The second point I want to make is about federal visibility of all kinds, but about project and community level visibility in particular. Any manager, anywhere in CMHC, who does not believe that federal visibility in housing is central to his or her mandate, or that somehow sod turnings and project openings are not a priority, is in the wrong job. A problem at a project opening, a failure to secure due recognition for the contribution of the Federal Government, has serious impacts. For one thing, it raises questions about our own competence. Managers must take

personal accountability and responsibility for visibility initiatives in their areas, particularly for sod turnings and official openings.

The main topic of our Conference this year is the future direction of public mortgage insurance. One thing is clear. There will be public mortgage insurance in Canada and CMHC will be the delivery agent for this insurance. Notwithstanding the fact that we are in the middle of consultations with our clients on this program, the issues of abandoning public mortgage insurance or privatizing it are not on the consultation table. The consultations are not about whether public mortgage insurance should exist but rather about the best way to meet broad policy objectives through some form of public mortgage insurance. The options are clearly spelled out in the consultation document. The temptation to jump right into the question of fees and premiums, refund and holdback policies, will be hard to resist. But there is really no point in tackling these matters in your workshops until you have dealt with some more fundamental questions.

First, what is the objective of public mortgage insurance? Second, given that a clear objective or objectives can be stated, what are the main operating principles? For example, should the MIF have to operate on a break even basis? Is the principle of cross-subsidization important? Should we seek to compete with the private sector? Not all of the options in the consultation paper are complementary. Real choices have to be made.

Only after you have satisfied yourselves on these broader questions do decisions about fees and premiums or discussions about market share begin to make sense. As a group you have, for the first time in years, the opportunity through this Conference to make a lasting contribution to housing policy and, in the end, to deliver a product you had a hand in designing.

There are two other important building blocks in our future — housing quality and the quality of worklife.

Discussions of housing quality remind me of what someone said about the weather — "everyone talks about it but nobody does anything about it". It is also paradoxical that on this subject we seem to do a lot and not enough at the same time. Thirty years ago the objectives were clear — to get urban house builders to build enough good homes for large numbers of veterans and new Canadians and their families and to design and build good public housing projects for the urban poor.

In many ways, our whole professional orientation and organization is built on the principle that the main qualitative issue of housing in Canada is urban family housing. Let me be provocative for a moment and suggest to you that for some time now we have followed a goal for housing quality that has been largely achieved. The qualitative issues around family housing in the cities of Canada will always be important. But as a main goal of national housing policy, the job is largely done. That, in my view, is why there is so much agonizing about the future of professional services at CMHC. Our approach, whether it be to inspections, appraisals or architecture, was built up to safeguard qualitative concerns that, because of time and progress, have diminished in importance. Let me suggest that on balance the qualitative missions worth pursuing are not all in the cities — they are increasingly in the rural areas and remote settlements. Building new public housing is important but looming on the horizon is an enormous stock of existing public housing which is in need of major upgrading. Building new housing is

The President's Opening Remarks

important but renovating existing housing is a larger and larger percentage of capital expenditure on housing.

These, I think, are some of the key qualitative issues facing us and in the coming months you will see, and some of you will participate in, the development of a national agenda for housing quality within CMHC.

Finally, none of what I have said today works without good people. In that respect we have always been fortunate. Only a kind of perverse nostalgia would suggest that people in this room today are any less able or dedicated than those who have come before us. It is simply not true. But it will become true if we do not, as managers, follow some basic principles.

The first of these is that as employers and supervisors we have a sincere regard and respect for our people as individuals. Also, we believe in team work and team spirit. This is the true culture of CMHC.

We are going to do everything we can to open up the dialogue and communications all through this organization. Management is not something that happens on the third floor of National Office. It is something which is shared by all people who work at CMHC.

Next, we are going to find more ways to recognize the daily accomplishments of our own people in pursuing greater productivity and economy of operations both through career development and through tangible recognition programs.

We are a bilingual, national organization where mobility and diversity of experience will be actively pursued and rewarded, and where barriers to transfer and promotion will be removed.

We support employment equity and we will continue to pursue this goal for women, native people, the handicapped and visible minorities within CMHC. We have a good record to build on, and tomorrow we will be telling you more about the new government requirements for employment equity in Crown Corporations.

Finally, on questions of health and safety in the workplace, and pay and benefits, we will continue to seek improvements and, in terms of working conditions and remuneration, to remain truly competitive.

I think I have said enough. What I want to leave you with this morning is a vision we can share and foster for CMHC. It is simple and real:

1. Service to Canadians in both social housing and public mortgage insurance are the missions of CMHC. Those missions and the role of CMHC have been reaffirmed and reinforced.
2. We have to undertake a major revision of our housing quality priorities to place more emphasis on rural problems, problems of repair and upgrading, and the special needs of the disadvantaged. We have relevant and important work to do in these fields and in being a leader in housing research and information.
3. We are going to continue to strive to be among the top employers in Canada. Fairness, equity, mobility, and opportunity will have real meaning in our workplace. □

Innovative managers' conference

an outstanding success



There was a full house for the plenary sessions.

By providing a guarantee of timely payment, the program can attract private sector investment. Mortgage-backed securities are sold to investors, and the money raised is used to fund a pool with similar terms. Each security represents a share in the pool. Monthly payments made by borrowers are passed through the issuer to the holder of the security in proportion to each investor's share.

The guarantee of timely payment means that investors would receive their payments even if mortgage obligations had not been met by a borrower.

Historically, the program was included in the 1984 Budget. Legislation received Royal Assent in June, 1984, and was proclaimed effective February 1, 1985. Regulations were approved by Order-in-Council on December 19, 1985.

The program is highly successful in the U.S.A., and there is every expectation that it will be the same in Canada.

Mortgage Loan Insurance Eva- luation and the Consultation Process

Fernand A. Perreault, Vice-President, Insurance Sector, then conducted a



session relating to mortgage loan insurance evaluation and the consultation process, noting that mortgage insurance began, in Canada, in 1954. It has been, and remains, the most powerful tool for getting Canada the highest home ownership ratio in the world after the United States, and making Canadians among the best-housed people in the world.

Mortgage insurance provided stimulus for housing production in the '60s and '70s, when Canada was in need of housing, and continues to adapt and change to the changing needs of the housing environment.

Recognizing that there are many major issues to be settled, Fernand said he is confident that CMHC will maintain its position in the market. "Before we can settle major changes," he went on, "we will have to await the results of the consultation, and for

One of the workshop groups, discussing mortgage insurance.

new directions from the government."

Fernand paid tribute to the gathered managers, noting "in this room, we have the best competence in the country on mortgage insurance, on the residential market, and on the housing needs of Canada. You are in constant contact with people and organizations involved in housing in this country."

He confirmed that CMHC would inform staff on the results of the national consultation in due course, and encouraged a continuation of discussion and feedback with markets and clients.

Innovative
managers'
conference

an outstanding success

A montage of some of
the speakers during
the Managers'
Conference.



Robert Warne



John Sawyer

The Minister visits

The Hon. Bill McKnight provided those in attendance with a pleasant surprise, with an unscheduled visit. The Minister's remarks were brief, and he took the time to meet informally with many participants over a cup of coffee.

**"Men and women in the field
are the most important part of
the Corporation"**

— Hon. Bill McKnight

The Minister told the assembled group that change is not new — we have always had to deal with change. "There is a real change", he said, "a dramatic change in the way Canadian taxpayers are going to be spending their tax dollar, a dramatic change in the way the Corporation will have to be perceived, a dramatic change in the delivery which means that rather than just recognizing provincial counterparts, you are going to have to work with them."

"The Corporation is, in a sense, new," the Minister went on, "because there is a new challenge and if you don't have challenges, you do become a little laid back, you become a little



The Hon. Bill McKnight greets Corporate Secretary Christine Rump during the Managers' conference.



Carol Paschal



Joe O'Brien



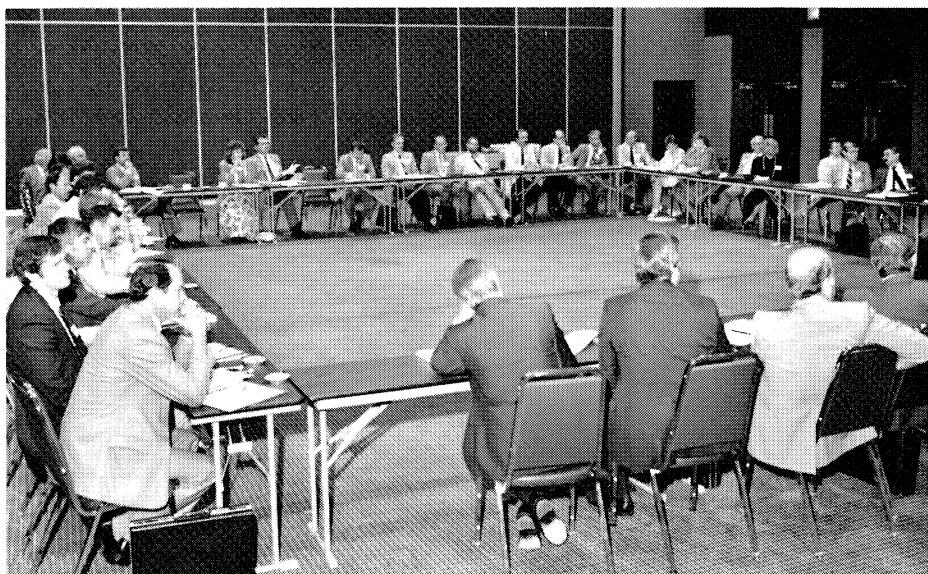
Fernand Perreault

rusty, and you have to have a challenge. I know from the government side, we've done our part to give you a challenge. I know from the Corporate management side, they've been able to communicate the views of the government to you, and I know very well that you'll be able to accept that challenge and perform as you have in the past in a very, very commendable manner that will allow the people in Canada that we are all concerned about, to receive the type of housing in the manner and with the flexibility that was designed in the new program."

Employment Equity

Although in her position as Manager, Employment Equity for only three months, Carol Paschal presented an informative outline of changes, noting that many people think of Employment Equity as an interventionist activity by government whereas it is a Canadian program to eliminate discrimination in recruitment, hiring, salaries, and benefits.

Carol said four groups are being studied — Indians, visible minorities, the handicapped, and women, who are all at the bottom of ladders in disproportionate numbers.



Later, she noted four points of the plan being designed and implemented within CMHC:

- 1) Identify and remove discriminatory barriers in hiring, training, etc.
- 2) Make recommendations to management for alternative corrective systems.
- 3) Prepare special remedial measures to remove the effects of earlier discrimination.

Here is another of the workshop sessions in progress.

an outstanding success

4) Establish goals, with a monitoring/ evaluation system.

At CMHC, according to Carol Paschal, numerical objectives will not be imposed, but will be based on what results managers believe might reasonably be obtained.

Work is still under development, plans at present are restricted to 1986, but, Carol added, "This will not be a number crunching exercise".

Social Housing

The final plenary session presentation of the conference was conducted by Robert D. Warne, Vice-President, Programs, on the subject of New Social Housing Programs.

Several government objectives were explained, because housing is a shared responsibility, not the exclusive domain of the federal government: first of all, improved cost sharing arrangements, then better planning and coordination of programs, with less competing for the same client group, and improved targeting because old programs were good, but often used for housing non-income tested households.

Federal funds are going to go to those in the greatest need, he went on, and there will be more equal access because some client groups have been underserved while senior citizen housing and nursing homes threatened to take over the entire budget.

Workshops

There were a number of workshops throughout the conference, with three groups discussing the same topics simultaneously. The President made reference to those discussions in his closing remarks.



President's Closing remarks

Yesterday the Minister referred to this Corporation as a "new" CMHC. It is clear to me, in talking and listening to you in the last two days, that we are looking forward to a new era and to a renewed mandate of service to Canadians in housing.

In your workshops you discussed issues which are vital to our future. Some of you may have felt that these were a pretty high level and that we should simply slash premiums and fees. We will get to that, but consultations are underway and we want to involve you in policy discussions first.

Let me give you some closing thoughts on these policy discussions.

First, on the future of public mortgage insurance you saw that the issues are tough and the choices and trade-

The Hon. Bill McKnight (centre) chats with Robert Warne, Peter Anderson, Eugene Flichel, and Cam McCallum during a coffee break.

offs are not at all simple to make. We have a long way to go in our consultations. Your own input at this Conference has been heard and will be taken very seriously. What we heard was that public mortgage insurance must have as its main aim, geographic equal access for all Canadians. We heard too that the program should also include, as related objectives, support for broader housing objectives of government and support for innovative financing.

On the question of operating principles, the consensus seems to be that pure cross-subsidization is not likely to work in the long run; that, in fact, we are unlikely to have a 20-year period of sustained economic growth as we did in the '50s and '60s which gave the appearance that pure cross-subsidization was working. The solution you have proposed is to use cross-subsidization where it will work and to look for some form of government support where it will not work, such as, in certain cases of rental housing, in housing for one industry towns, in innovative mortgage instruments, and in support of social housing programs.

On social housing, I think it is clear that we are serious about making the joint planning process work and we are determined to have proper recognition of the role of the Government of Canada in project development and program funding. The new agreements provide for joint program funding, and for the two levels of government to work together. They also, as the Minister said yesterday, provide some flexibility for provinces and territories to develop local programs on the condition that all federal social housing objectives are met and that cost-sharing by each province/territory is a true minimum of 25%.

Of all the issues on the social housing side, core income limits are and will always be the most contentious. That is because the limits are, in an operational sense, the very heart of our social housing policy. We all realize that there are probably 50 different ways to define core income. But let us not forget that, even with the present definition of need which some find too restrictive, we have at least 20 years of work ahead just to clear the backlog. In light of this fact, I am quite frankly puzzled by suggestions to increase the core income limits.

Bob Warne said that there is still much to do. He was right. The big job of making joint planning work well and of monitoring and auditing program performance is still ahead of us. The Minister and the Government have given us a major challenge. I know we have the right people for the job.

On employment equity, we heard today that we have a government mandate to fulfill. But I want to follow-up on what Carol Paschal said — we are really not interested in the "quick fix" at CMHC. Let someone else win the numbers game — we are after winning on the grounds of the quality of our effort, our support system, and our results. I am concerned when I hear reports that certain positions are labelled for women only or that postings favour certain groups. That is tokenism. That is not employment equity. We are after putting more people in position to compete

fairly for promotional opportunities. If we do an honest and good job of developing our people, the numbers are sure to follow as they have done over the last five years, most noticeably for women at CMHC.

We have talked a lot about policy at this Conference and that is as it should be because a policy mandate is what gives any organization its "*raison d'être*". But let us contemplate for a moment about what makes an organization great. It is an interesting question. It certainly goes beyond the question of mandate, although that is obviously important. But I am sure you can think of some organizations with important roles that, as Tom Wolfe would say, do not have the "right stuff", and some companies which sell pretty trivial products but which are great organizations.

I believe there are two ingredients which, when added to the base of a relevant mandate, are shared by ALL great companies.

They are first, an absolute commitment to client service, and second, the ability to communicate effectively externally and internally.

At the beginning of this Conference, I outlined the key elements of our mandate. You all understand pretty clearly what we're about. Let's add to that mandate the dedication to the dual objectives of client service and communication.

It's about time we got the message out. You heard the Minister say that you're important to government. Government has confidence in CMHC — a confidence built-up from 40 years of achievement. We're going to dedicate ourselves to:

**Innovative
managers'
conference**

an outstanding success



Pausing for a quiet moment! Peter Anderson (left), General Manager, Prairie and NWT Region, listens intently to President George Anderson.

1. fulfilling our mandates in mortgage insurance, in housing quality, and in social housing;
2. providing great client service; and
3. doing a better job of telling all Canadians what a meaningful service we provide.

If we do these things well, and we are going to do them well, then the observation that the Minister made yesterday about a "New" CMHC will truly remain a reality.

Finally, I would like to take a few moments to go back to the thoughts I expressed yesterday about better recognition for the accomplishment of our own people and to announce the realization today of an idea which has been around for a long time.

Once in a while, somewhere in an organization, a person or persons exercise extraordinary effort which goes beyond personal enhancement. It is that special kind of effort which reflects well on the entire organization. I know that you would agree that such persons are deserving of recognition and as handy as the performance premium may be — a special tribute takes recognition one step further.

I am taking this occasion to announce an Awards Program which we will call simply, "EXCELLENCE".

You will be able to pick up a brief outline of the program as you leave. Basically through this program we want to recognize people who have given extraordinary effort which enhances the image of CMHC or heightens employee commitment to the organization, or makes a significant contribution to corporate operations. This year there will be one only. However it is intended that there be between 5-10 per year.

There is a person here today that exemplifies what this program is all about. Over the years, he has invested all his energy in CMHC. He always sought to surpass himself and gave 110% each time he was called upon to execute tasks which were often far from easy. He has succeeded, through his exemplary qualities, in inspiring unconditional respect for CMHC both among all of us here at the Corporation as well as among the representatives of the public and private sectors.

I ask you to join me in paying special tribute to Ray Boivin. □

« Excellence »

On June 10, CMHC President George Anderson announced a new program to recognize the accomplishments of our people in a direct way, saying it will "record extraordinary effort beyond personal advancement".

The new program is to be titled, simply, "EXCELLENCE" and the awards will be given out mostly at future managers' meetings. There may be five, ten, or even fifteen employees who receive this special recognition in future years, but for the inauguration, it was restricted to just one, and became a tribute to Senior Vice-President Ray Boivin.

Any person may be nominated for future awards by fellow workers. They will address nominations to the respective General Manager or Vice-President, who will add recommendations to the President. Nominations must be received at least 30 days prior to any coming managers' conference.

A selection committee of senior management, headed by the President himself, will assess the respective merits of the nominees.

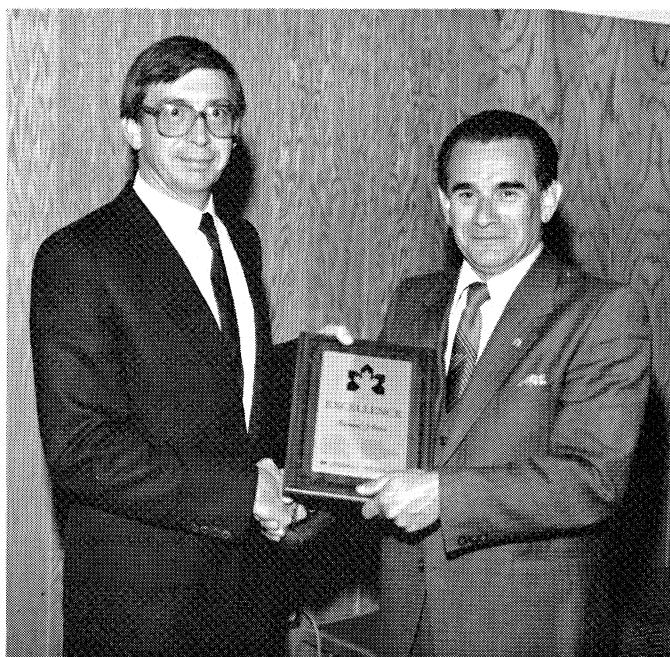
Full details regarding the operation of the program will be circulated to all locations in the near future.

Ray Boivin's comment, upon being named the first recipient, was "What a surprise!". In a brief address, he said he was deeply touched, adding: "This Corporation has been my life ... and so are the employees. CMHC people that I like and meet across Canada are its backbone."

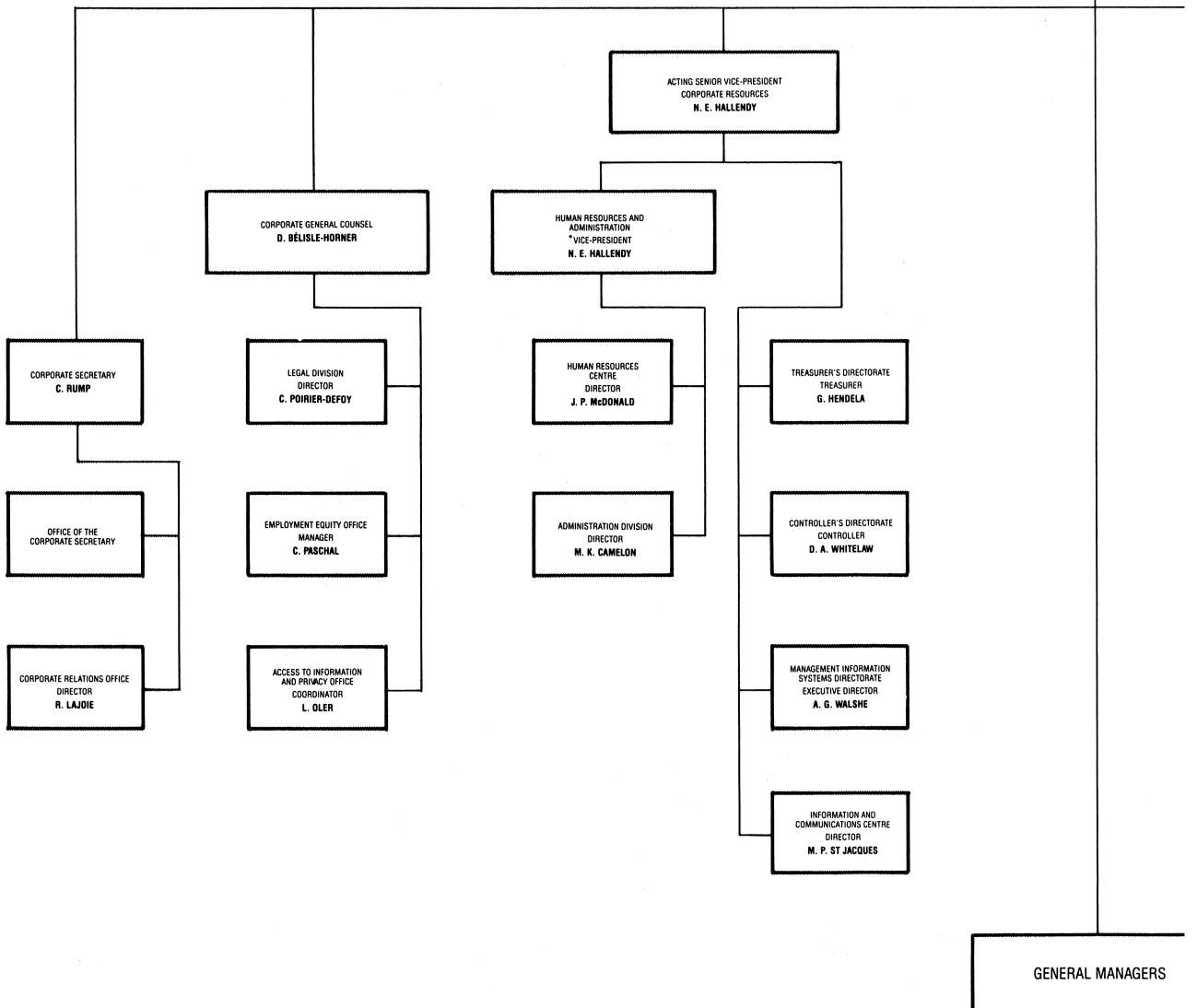
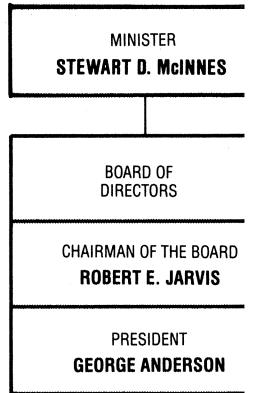
Ray said he sees a future for CMHC, and he intends to be around here for a while.

"I'm so proud," he said, "not just of the beautiful award, but of having known you all." □

George Anderson presents the first "EXCELLENCE" plaque to Ray Boivin.

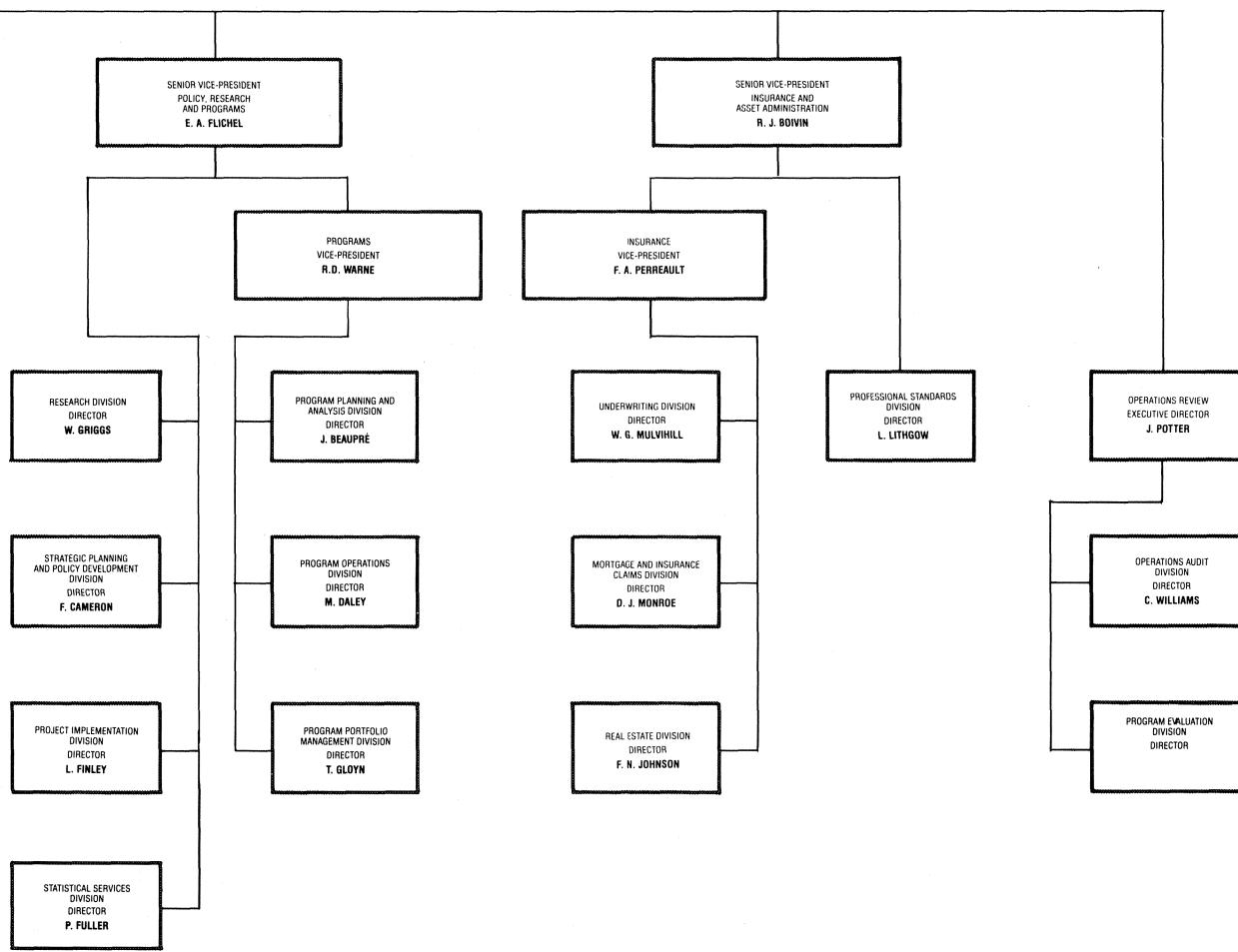


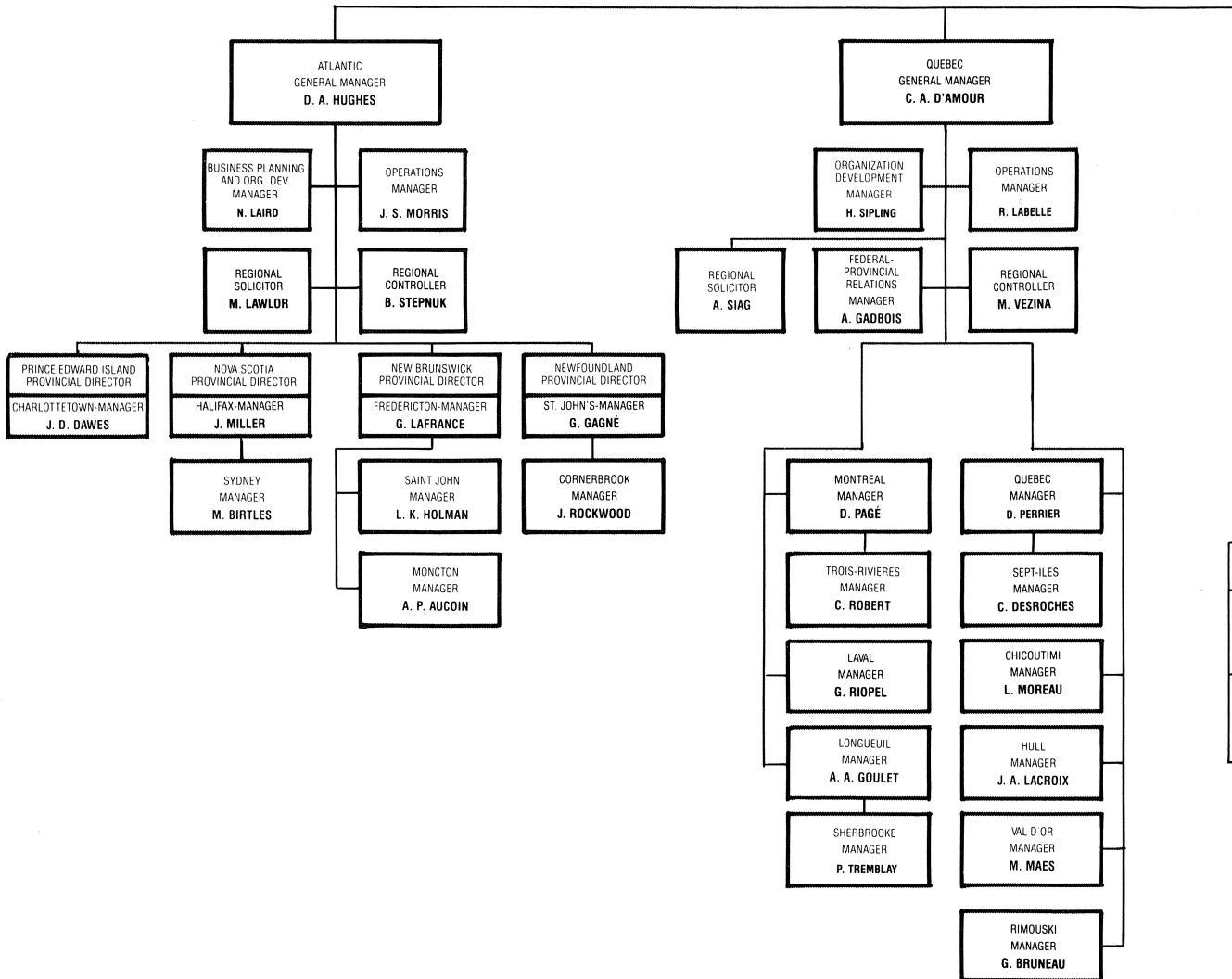
During an informal dinner, two special people were recognized by President George Anderson (left). Lilianna Birtz, Advisor to Corporate General Counsel received a special plaque commemorating her tireless work for the Corporation, and Merv Camelion (right) Director, Administration Division was the first to receive a new 30-year service award.



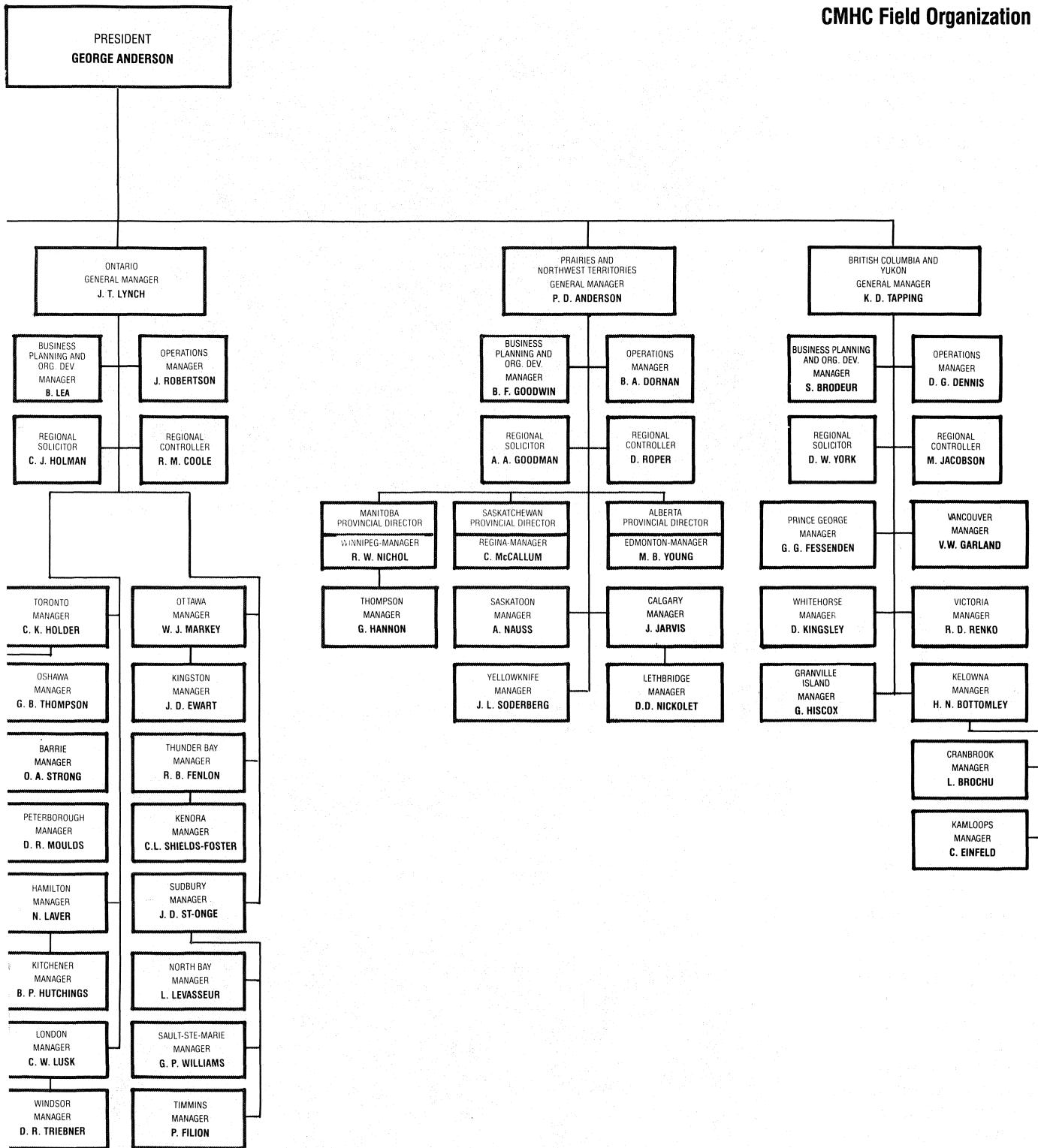
*THIS POSITION WILL REPORT TO THE PRESIDENT UNTIL FURTHER NOTICE.

CMHC Organization Chart





CMHC Field Organization



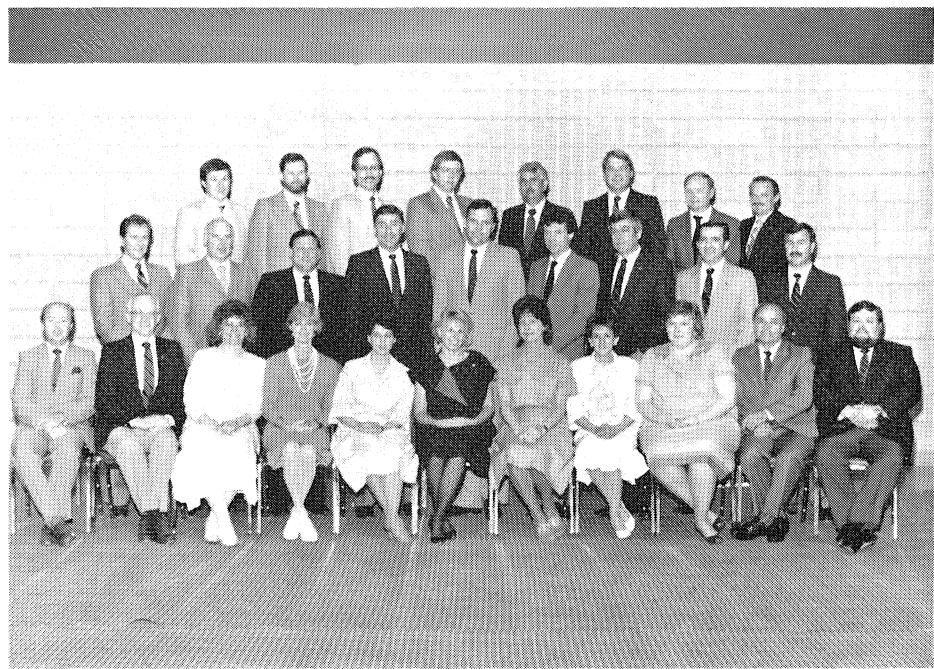
General Managers and Provincial Directors

Front row: Gerry Lafrance (New Brunswick), Guy Gagné (Newfoundland), Jim Lynch (Ontario Region), Roy Nichol (Manitoba), Doug Hughes (Atlantic Region), John Dawes (P.E.I.). Back row: Cam McCallum (Saskatchewan), Mike Young (Alberta), Peter Anderson (Prairie Region and N.W.T.), Keith Tapping (B.C. Region and Yukon), Jim Miller (Nova Scotia) and Charles D'Amour (Quebec Region). □



Some of the Branch and Local Office Managers

Left to right, first row: Claude Robert (Trois-Rivières), Al Nauss (Saskatoon), Leslie Brochu (Cranbrook), Cindy Einfeld (Kamloops), Patricia Tremblay (Sherbrooke), Ann Goulet (Longueuil), Vicky Garland (Vancouver), Pauline Filion (Timmins), Caren Shields Foster (Kenora), Léon Lavasseur (North Bay), Arthur Lacroix (Hull). *Second row:* George Fessenden (Prince George), Dave Kingsley (Whitehorse), John Jarvis (Calgary), Ron Renko (Victoria), Donald Moulds (Peterborough), Denis Perrier (Québec), Orval Strong (Barrie), Denis St-Onge (Sudbury), Dennis Nickolet (Lethbridge). *Third row:* Albert Aucoin (Moncton), Mike Birtles (Sydney), Guy Riopel (Laval), Larry Holman (Saint John), Roy Triebner (Windsor), Lucien Moreau (Chicoutimi), Michel Maes (Val D'Or), Denis Pagé (Montréal). □



PERSPECTIVE



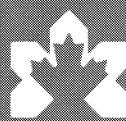
Société canadienne
d'hypothèques et de logement

Canada Mortgage
and Housing Corporation

Vol. 23 — juillet 1986



Question habitation,
comptez sur nous



SCHL

Perspective accueille notre nouveau ministre l'honorable Stewart D. McInnes

Ce numéro de Perspective était déjà chez l'imprimeur quand la rédactrice de Perspective a appris que nous avions un nouveau ministre en la personne de l'honorable Stewart D. McInnes, député de Halifax. De plus amples détails vous seront transmis dans notre prochaine édition.

Qu'est-ce qui fait l'excellence d'un organisme?

Examinons un peu ce qui fait l'excellence d'un organisme. Elle se situe certainement au-delà de son mandat, bien que celui-ci soit de toute évidence important. Cependant, j'ai la certitude que vous pourriez énumérer des organisations chargées d'un rôle important, sans pour autant avoir «de l'étoffe», comme le dirait Tom Wolfe, ainsi que des compagnies qui vendent des produits fort insignifiants, mais sont des

entreprises très bien organisées.

D'après moi, les grandes sociétés ont en commun deux ingrédients qui s'additionnent à leur mandat particulier.

D'abord, un engagement total à l'endroit des services à la clientèle, et ensuite, la capacité de communiquer aussi efficacement à l'intérieur qu'à l'extérieur.

— Commentaires de George Anderson aux participants de la conférence des directeurs tenue à Hull, au Québec, le 10 juin 1986.

PERSPECTIVE

Journal publié mensuellement pour les employés de
LA SOCIÉTÉ CANADIENNE
D'HYPOTHÈQUES ET
DE LOGEMENT
rédactrice en chef:
Lucille Tessier

Ce numéro spécial de Perspective donne un compte rendu de la conférence des directeurs qui a eu lieu les 9 et 10 juin derniers à Hull, au Québec.

On peut voir sur la photo l'affluence des participants au moment de l'inscription. On remarque, à partir de la gauche, Greg Williams (Sault Ste. Marie), Pauline Filion (Timmins), Denis St-Onge (Sudbury), Claude Williams (Vérification interne), Bert Fenlon (Thunder Bay) et Mike Daley (Exploitation des programmes). Celui qui porte la chemise à rayures est Marcel Vienneau du Secrétariat de la Société. Toutes les photos de ce numéro sont de John Evans Photo Ltd.

Nous présenterons le mois prochain les gagnants de notre concours de photographie et d'autres articles spéciaux sur le 40^e anniversaire.



La conférence des directeurs remporte un éclatant succès



Le bureau des inscriptions a été fort occupé dès son ouverture!

Regroupant des participants de Victoria à St. John's et de partout ailleurs entre ces deux villes, la conférence des directeurs, qui avait lieu à Hull, au Québec, a démarré sans anicroche.

Après quelques mots de bienvenue de la nouvelle secrétaire de la Société, Christine Rump, le président de la SCHL, George Anderson, établissait le cadre de travail des trente-six heures à venir dans son allocution d'ouverture. Un grand nombre de directeurs ont demandé le texte de cette allocution afin de pouvoir le diffuser à tous les employés des succursales. Le lecteur trouvera dans ce numéro une version corrigée de ce texte (voir page 2-3-4).

Titres hypothécaires

L'allocution terminée, les participants se sont tout de suite mis à la tâche sur les grandes questions. Joe O'Brien, conseiller en assurance hypothécaire, a ouvert une séance plénière bilingue visant à faire le point sur un nouveau programme dont le caractère général est semblable à celui des «GNMA» aux États-Unis, ou «Ginny Maes» comme on les appelle communément là-bas.

suite à la page 5

Allocution d'ouverture

La Conférence des gestionnaires marque, cette année, le 40^e anniversaire de la SCHL en tant qu'Agence canadienne de l'habitation. Aucune autre institution n'a, comme la Société, contribué autant à l'amélioration des conditions de logement et de vie dans notre pays, et nous pouvons être fiers de la tradition de service qu'elle légue à tous les Canadiens.

Cette année, la conférence a pour thème « Bâtir pour l'avenir ». C'est un sujet que nous avons choisi à dessein, car nous traversons une période de transformation profonde, où les défis à relever sont énormes et les perspectives de progrès, immenses.

Les pierres qui nous serviront à bâtir pour l'avenir sont déjà en place et je veux vous les rappeler maintenant. Toutes ensemble, elles constituent un plan d'action et le fondement sur lequel nous érigerons, à l'unisson et avec fierté, un avenir aussi riche en réalisations que notre passé.

Premièrement, la SCHL conservera son rôle d'Agence du gouvernement et de Société d'état. Deuxièmement, la politique du logement continuera d'être un instrument de la politique économique et sociale du gouvernement du Canada. Troisièmement, le gouvernement n'est pas près d'abandonner aux provinces l'élaboration de la politique de logement social.

Quatrièmement, le programme d'assurance hypothécaire publique demeura l'un des éléments essentiels de la gamme des aides fournies par le gouvernement au marché de l'habitation. Cinquièmement, des projets de grande envergure sont en train de naître en matière de qualité de l'habitat et de recherche sur le logement, et c'est à la SCHL qu'il revient de jouer le premier rôle dans ces domaines. Sixièmement, en tant que gestionnaires d'un capital humain, nous nous apprêtons à relever le défi qui placera la SCHL parmi les meilleurs employeurs du Canada.

Ces six thèmes résument notre avenir. Aujourd'hui et tout au long de cette conférence, vous aurez l'occasion de discuter plus particulièrement de certains d'entre eux. Quoi qu'il en soit, le message que je veux vous adresser est essentiellement le suivant : ensemble, nous pouvons faire beaucoup plus maintenant pour le bien-être général des Canadiens que jamais auparavant.

La définition de notre avenir se fonde sur des questions des plus fondamentales, notamment celle de la SCHL en tant qu'organisme. Le Rapport du groupe d'études Nielsen, le Rapport Matthews de 1979 et d'autres sources ont soulevé la possibilité de privatiser ou de confier à un ministère la totalité ou une partie des fonctions dont nous nous acquittions actuellement, en tant que société d'état. Des études, des débats sérieux et objectifs ont porté sur ces questions, plus récemment, dans le contexte du Groupe de travail Nielsen. Il en ressort que les possibilités de privatiser les fonctions de programme et de soutien professionnel de la Société sont en fait plutôt minces et que l'équilibre coûts-avantages, pour le gouvernement, ne justifie pas aisément cette mesure. La seule exception réside dans la fonction d'évaluation des matériaux, et nous continuerons d'examiner les options qui s'offrent à nous pour la création d'un service national d'évaluation des matériaux qui soit indépendant de la Société.

Pour ce qui est de savoir si la Société doit devenir un ministère gouvernemental ou demeurer une société d'état, tout indique que l'orientation commerciale de nombreuses activités de la Société, particulièrement l'assurance prêt hypothécaire, demande que notre organisme reste une société d'état.

La politique, maintenant. La politique de l'habitation est la clé du progrès économique et social du Canada, et à la demande du gouvernement, la Société agira de manière à veiller à l'atteinte des objectifs de la politique

nationale. Il ne fait pas de doute que l'attitude de laisser-aller que prône un certain groupe, peu nombreux mais bruyant, n'est ni souhaitable, ni réaliste. L'intervention gouvernementale n'est pas une question d'idéologie. Elle est normale, continue et nécessaire, dans une démocratie parlementaire. Il est vrai que le climat économique et financier actuel porte le gouvernement à résister aux programmes de dépenses à court terme. Mais il est faux de laisser supposer que cette position est inflexible, quelles que soient les circonstances, et que le gouvernement veuille ou puisse demeurer sourd aux demandes d'appui de l'industrie de l'habitation ou aux appels des mal-logés.

La Société a toujours accepté d'emblée l'idée que le gouvernement doit essentiellement laisser les marchés privés établir le rythme de construction résidentielle, déterminer l'utilisation des fonds hypothécaires et l'attribution des locaux résidentiels, et que le rôle du secteur public doit être de fournir un cadre garantissant la stabilité, par exemple au moyen de l'assurance prêt hypothécaire privée et des titres hypothécaires. C'est aussi l'avis du ministre et du gouvernement, à une époque où les taux d'intérêt sont en baisse, où se créent de nouveaux emplois, où la construction résidentielle a bonne allure et où le prix des maisons est acceptable. Mais les circonstances peuvent changer et, dans les faits, la construction domiciliaire conserve certaines caractéristiques qui en font un bon instrument de politique économique, particulièrement à des fins d'emploi. Le gouvernement n'est pas sur le point d'abandonner le logement, comme outil de politique économique.

Il est encore moins probable que le gouvernement juge qu'il serait de bonne politique sociale de se retirer de l'habitation. C'est l'évidence même. Aussi longtemps qu'il y aura, au Canada, un nombre important de personnes incapables de se procurer, par leurs propres ressources, des logements raisonnables sur le marché privé, la politique du logement social demeurera une préoccupation fédérale.

Vos ateliers de demain porteront sur la nouvelle politique de logement social et sur les ententes de mise en œuvre. Je ne m'arrêterai donc pas aux détails. Je veux simplement souligner deux aspects. Premièrement, nous expérimentons la planification et l'application en commun des programmes, et notre but est d'obtenir de bons résultats partout au Canada. Mais cela ne fonctionnera que si les objectifs fédéraux précisés dans les ententes sont respectés.

Nous ne sommes pas en voie de confier de plus en plus de responsabilités aux provinces, en matière de politique du logement social. Nous ne permettrons pas que la bonne foi et les bonnes intentions du gouvernement deviennent pour les provinces, par accident ou à dessein, un moyen d'éroder avec le temps, programme par programme, année après année, les objectifs du gouvernement fédéral dans le domaine du logement. Le ministre a déclaré très clairement, à plusieurs reprises, qu'il est prêt, s'il le faut, à voir la Société administrer ses programmes unilatéralement partout au Canada. Il est vital et essentiel pour nous, coadministrateurs des programmes sociaux, de faire preuve de bonne foi et d'intégrité dans nos relations avec nos associés provinciaux et territoriaux.

Le deuxième point que je veux faire ressortir concerne la présence fédérale en général et, plus précisément, la présence fédérale au niveau des projets et

des collectivités. Tout directeur, n'importe où à la SCHL, qui estime non prioritaires la présence fédérale dans le domaine du logement ou encore les cérémonies de première pelletée de terre et les cérémonies d'inauguration, fait erreur. L'échec d'une cérémonie d'inauguration ou l'insuccès à obtenir la reconnaissance voulue pour la contribution du gouvernement fédéral, entraîne de graves conséquences. Notre compétence est immédiatement mise en doute. Les directeurs doivent s'occuper personnellement des initiatives fédérales entreprises dans leurs régions, notamment des cérémonies de première pelletée de terre et d'inauguration officielle, et de traiter avec les députés locaux.

Notre conférence, cette année, porte principalement sur l'orientation future de l'assurance hypothécaire publique. Une chose est certaine : on offrira de l'assurance hypothécaire publique au Canada, et la SCHL en sera le fournisseur. Malgré que nous soyons en train de consulter nos clients au sujet de ce programme, il n'est pas du tout question d'abandonner l'assurance hypothécaire publique, ni de privatiser ce service. Les consultations portent non pas sur l'existence ou l'abolition de l'assurance hypothécaire publique, mais plutôt sur le meilleur moyen d'atteindre les grands objectifs politiques, par le biais d'une forme quelconque d'assurance hypothécaire publique. Le document d'étude expose clairement les diverses possibilités. Il sera difficile de résister à la tentation de s'attaquer d'emblée aux questions des droits et des primes, des lignes de conduite régissant les remboursements et les retenues de garantie. Cela ne sert vraiment à rien d'aborder ces points à vos séances d'étude, tant que vous n'aurez pas traité d'autres questions plus fondamentales.

Premièrement, quel est l'objectif de l'assurance hypothécaire publique? Deuxièmement, compte tenu qu'on puisse énoncer un ou des objectifs précis, quels sont alors les principes d'ex-

ploitation fondamentaux? Par exemple, devrait-on garantir la rentabilité du FAH? Le principe du financement compensatoire est-il important? Devrions-nous chercher à concurrencer le secteur privé? Les possibilités offertes dans le document d'étude ne sont pas toutes conciliables; c'est pourquoi il faut les choisir avec détermination.

Ce n'est qu'une fois que vous aurez répondu à ces questions plus vastes que vous serez en mesure de prendre des décisions logiques concernant les droits et les primes ou d'entreprendre des discussions portant sur notre tranche du marché. Vous avez la chance, pour la première fois depuis des années, d'apporter, grâce à cette conférence, une contribution durable à la politique du logement et de distribuer, par la suite, un produit que vous avez aidé à concevoir.

Il existe deux autres pierres importantes qui nous serviront à bâtir pour l'avenir — la qualité du logement et la qualité de la vie au travail.

Les discussions sur la qualité du logement me rappellent une boutade à propos du temps — «tout le monde en parle, mais personne ne fait rien». Il est tout aussi paradoxal que nous semblions à la fois faire trop et pas assez. Il y a trente ans, les objectifs étaient clairs — amener les constructeurs urbains à produire suffisamment de bonnes maisons pour satisfaire aux besoins des nombreux anciens combattants, des immigrants et leurs familles, et à concevoir et construire de bons ensembles de logement public pour les défavorisés des régions urbaines. Notre orientation professionnelle et notre organisation sont surtout fondées sur le principe voulant

Allocution d'ouverture

que la question de la qualité du logement dans notre pays se rapporte au logement familial dans les villes.

Permettez-moi de me faire l'avocat du diable et d'affirmer que l'objectif poursuivi depuis un certain temps en matière de qualité de l'habitation a été en grande partie atteint. La qualité des logements familiaux dans les centres populaires du Canada sera toujours d'actualité. Cependant, en tant qu'objectif principal de la politique nationale de l'habitation, elle est dépassée. Voilà pourquoi, à mon avis, il règne tant d'incertitude sur l'avenir de nos services professionnels. Notre façon de voir, qu'il s'agisse d'inspections, d'évaluations ou d'architecture, s'est exprimée en fonction de préoccupations d'ordre qualitatif qui se sont estompées avec les progrès accomplis et le temps écoulé.

Laissez-moi vous suggérer que de nos jours, les objectifs de qualité nous ne les trouverons plus dans les villes mais plutôt dans les régions rurales et éloignées. La construction de nouveaux logements publics a son importance, mais je vois se rassembler à l'horizon un parc immense de logements publics existants en mal de travaux de réfection considérables. La construction de logements neufs n'est pas négligeable, mais la remise en état des logements existants accapare une portion de plus en plus large de toutes les dépenses d'immobilisations consacrées au logement.

Voilà, à mon avis, quelques-unes des principales questions qualitatives auxquelles nous devons faire face, et, au cours des prochains mois, vous assisterez, ou même participerez dans certains cas, à l'élaboration à la SCHL d'un programme national visant la qualité du logement.

Enfin, rien de ce que je vous ai exposé aujourd'hui ne peut réussir sans personnes compétentes. À cet égard, nous avons toujours eu de la chance. Il faut souffrir de nostalgie maladive pour penser que les gens ici présents sont moins capables ou moins

dévoués que ceux qui les ont précédés. Cette conception est absolument fausse, mais deviendra vérifique si, en qualité de directeurs, nous n'observons pas certains principes fondamentaux.

Tout d'abord, en tant qu'employeurs et surveillants nous devons respecter sincèrement chacun des membres de notre personnel. Nous croyons également au travail et à l'esprit d'équipe.

Nous allons faire tout, dans la mesure du possible, pour favoriser le dialogue et la communication dans l'organisme tout entier. La gestion ne descend pas seulement du troisième étage du Bureau national, mais demande la participation de tous les employés de la SCHL. Ensuite, nous trouverons d'autres moyens de reconnaître le travail accompli quotidiennement par nos employés, dans le but d'augmenter la productivité et de réduire les opérations, par l'entremise de la progression de carrière et des programmes de récompense concrets.

La Société, à titre d'organisme national bilingue, encouragera et récompensera la mobilité, ainsi que la diversité d'expériences, et levera les obstacles aux mutations et aux promotions.

Nous appuierons toujours l'équité en matière d'emploi pour les femmes, les autochtones, les handicapés et les minorités visibles au sein de la SCHL. Nous avons bonne réputation à ce

propos et, demain, nous vous en dirons plus long sur les nouvelles exigences du gouvernement visant l'équité en matière d'emploi dans les sociétés d'état.

Enfin, sur les questions de santé et sécurité au travail, des traitements et avantages sociaux, nous poursuivrons notre quête de progrès et chercherons à garder notre régime de rémunération et nos conditions de travail nettement concurrentiels.

J'en ai dit assez long, je pense, mais je veux que mon propos de ce matin vous donne une vue de la Société que nous pouvons partager et chercher ensemble à réaliser. Il nous faut, tout simplement :

1. Servir les Canadiens. D'une part, dans le domaine du logement social et, d'autre part, dans celui de l'assurance hypothécaire. Voilà la vocation de la Société. Encore une fois la SCHL a été confirmée dans son rôle et avec un mandat plus explicite.
2. Revoir en profondeur nos objectifs en matière de qualité de l'habitation, en nous arrêtant davantage aux problèmes des milieux ruraux. Ceux de la réparation et de la modernisation, sans négliger les besoins spéciaux des défavorisés. Ces champs d'action nous réservent un travail important et pertinent et nous nous devons de demeurer à la fine pointe de la recherche et de l'information.
3. Chercher à conserver notre place parmi les meilleurs employeurs du Canada. Justice, équité, mobilité et perspectives d'avancement ne seront point de vaines paroles dans notre milieu de travail. □

La conférence des directeurs remporte un éclatant succès



Les plénières se sont déroulées à guichets fermés.

En fournissant une garantie de paiement ponctuel, le programme peut attirer les investisseurs privés. Ces derniers achètent des titres hypothécaires et l'argent ainsi recueilli sert à constituer un bloc de créances présentant des modalités semblables. Chaque titre représente une action dans le bloc. Les emprunteurs versent leurs mensualités à l'émetteur qui les répartit ensuite aux détenteurs des titres en proportion de leur investissement.

La garantie du paiement ponctuel signifie pour l'investisseur l'assurance d'être payé même si l'emprunteur faillit à ses engagements aux termes de l'hypothèque.

Le programme a d'abord été annoncé dans le budget de 1984. La loi a reçu l'assentiment royal en juin de cette même année et est entrée en vigueur le 1^{er} février 1985. Les règlements ont été approuvés par décret du conseil le 19 décembre 1985.

Le programme remporte un vif succès aux États-Unis et tout laisse croire qu'il en sera de même au Canada.

L'évaluation de l'assurance-prêt hypothécaire et le processus de consultation

Fernand A. Perreault, vice-président de l'Assurance, a ensuite dirigé une séance sur l'évaluation de l'assurance-



prêt hypothécaire et le processus de consultation, en faisant remarquer que l'assurance-prêt hypothécaire était apparue au Canada en 1954. C'est grâce à cet instrument très puissant que le Canada a pu, depuis les débuts, afficher le taux d'accession à la propriété le plus élevé dans le monde après les États-Unis et que les Canadiens sont les gens les mieux logés au monde.

L'assurance hypothécaire a fourni l'impulsion nécessaire à la construction résidentielle dans les années 1960 et 1970, à une époque où le Canada avait grand besoin de logements, et elle continue de s'adapter aux besoins changeants du marché de l'habitation.

Reconnaissant qu'il existe une foule de questions importantes à régler, Fernand est confiant que la SCHL pourra conserver sa place sur le marché. « Avant de nous attaquer aux modifications importantes, nous devrons attendre les résultats de la

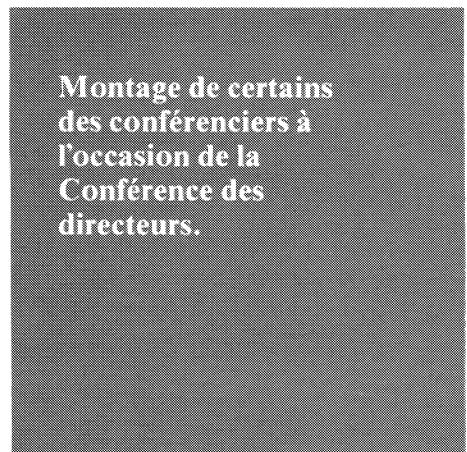
Un des ateliers discutant d'assurance hypothécaire.

consultation et les nouvelles orientations que nous proposera le gouvernement. »

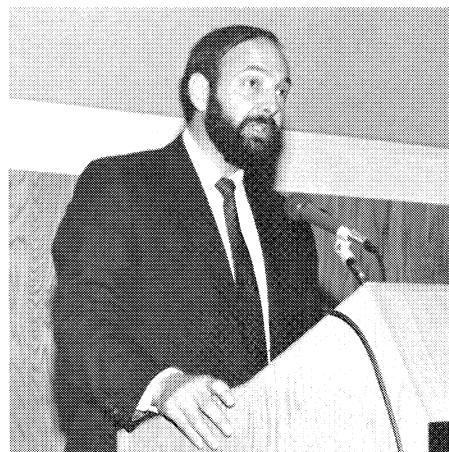
Fernand a rendu hommage aux directeurs réunis par ces mots: « Il y a en cette salle les meilleurs experts au pays en matière d'assurance hypothécaire, de marché résidentiel et de besoins en logements au Canada. Vous êtes en relation constante avec les particuliers et les organismes qui œuvrent dans le domaine du logement au pays. »

Il a confirmé aux participants que la SCHL diffuserait les résultats de la consultation nationale au moment voulu et il les a exhortés à poursuivre la discussion et à recueillir les réactions des marchés et des clients.

**La conférence
des directeurs
remporte
un éclatant succès**



**Montage de certains
des conférenciers à
l'occasion de la
Conférence des
directeurs.**



Robert Warne



John Sawyer

Visite du ministre

L'honorable Bill McKnight a agréablement surpris les participants en leur rendant une courte visite imprévue. Le ministre a fait quelques remarques brèves et a pris le temps de bavarder avec un grand nombre de participants autour d'une tasse de café.

« Les hommes et les femmes des bureaux extérieurs constituent la cheville la plus importante de la Société »

— L'honorable Bill McKnight

Le ministre a indiqué au groupe que le changement n'était pas quelque chose de nouveau — nous avons toujours eu à faire face à des changements. « Il se produit un changement réel », a-t-il ajouté, « un changement profond de la façon dont les contribuables canadiens vont dépenser leurs dollars après impôt, un changement profond de l'image que donnera la Société, un changement profond de nos moyens d'action, c'est-à-dire travailler avec nos homologues provinciaux au lieu de simplement les accepter comme tels. »

Le ministre a poursuivi en disant que « la Société présente, dans un sens, un visage neuf à cause du nouveau défi qu'elle doit relever; cependant, lorsque vous n'avez pas de défi, vous vous



L'honorable Bill McKnight accueille la secrétaire de la Société, Christine Rump, pendant la Conférence des directeurs.



Carol Paschal



Joe O'Brien

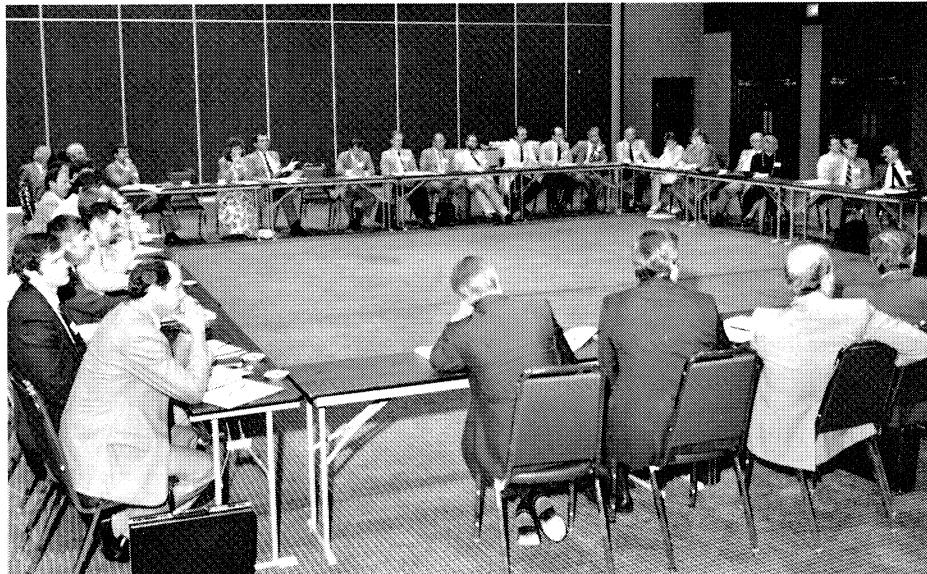


Fernand Perreault

assoyez sur vos lauriers et vous commencez à perdre peu à peu de votre compétence. Il est essentiel de pouvoir se mesurer à un défi. Je sais pertinemment que le gouvernement a contribué à vous donner un défi. Je sais aussi que la haute direction de la Société vous a communiqué le point de vue du gouvernement et je sais très bien que vous serez en mesure de relever ce défi et de vous acquitter de votre tâche d'une façon très, très louable comme vous l'avez fait dans le passé afin de permettre aux Canadiens, dont nous nous occupons tous, d'accéder au genre de logement de la manière indiquée dans le nouveau programme et avec toute la souplesse que celui-ci nous accorde.»

Équité en matière d'emploi

Même si elle n'est en poste que depuis trois mois, Carol Paschal, directrice du Programme d'équité en matière d'emploi, a présenté un aperçu intéressant des changements qui se sont produits; selon elle, beaucoup de gens croient que le programme d'équité en matière d'emploi est une autre forme d'intervention que s'est donné le gouvernement, alors qu'il s'agit plutôt d'un programme canadien ayant pour objectif d'éliminer toute espèce de discrimination en matière d'embauche et de recrutement, de rémunération et d'avantages sociaux.



Voici un des ateliers à l'œuvre.

Carol nous a révélé qu'une étude avait actuellement lieu sur quatre groupes qui se trouvaient en nombre disproportionné au bas de leur échelle respective: les Indiens, les minorités visibles, les personnes handicapées et les femmes.

Elle a par la suite identifié quatre objectifs du plan conçu et mis en œuvre par la SCHL:

- 1) Cerner et éliminer les barrières discriminatoires au niveau de l'embauche, de la formation, etc.
- 2) Recommander à la direction des systèmes correctifs de recharge.

La conférence des directeurs remporte un éclatant succès

- 3) Mettre au point des solutions spéciales pour éliminer les répercussions d'anciennes mesures discriminatoires.
- 4) Établir les buts et chercher à les atteindre au moyen d'un système d'évaluation et de contrôle.

Selon Carol Paschal, les objectifs quantitatifs à la SCHL ne seront pas imposés mais établis plutôt en fonction des résultats que la direction croit être raisonnablement en mesure d'obtenir.

Les travaux sont encore à l'étape préparatoire et les plans actuels visent uniquement l'année 1986, mais, selon Carol, « il ne s'agira pas d'un autre exercice statistique ».

Logement social

C'est Robert D. Warne, vice-président des programmes, qui a présidé la dernière séance plénière qui portait sur les nouveaux programmes de logement social.

Étant donné que le logement est une responsabilité partagée et non pas une tâche qui ressort exclusivement de la compétence fédérale, on a expliqué plusieurs objectifs du gouvernement : en premier lieu, perfectionner les accords de partage des coûts, puis améliorer la planification et la coordination des programmes en diminuant la concurrence à l'égard du même groupe de clients et enfin, mettre en place une meilleure méthode d'admissibilité des bénéficiaires du programme parce que les anciens programmes, malgré leur efficacité, on souvent servi à loger des ménages dont les revenus n'avaient pas été vérifiés.

Selon M. Warne, l'aide financière du gouvernement fédéral profitera d'abord aux plus nécessiteux et il sera maintenant plus facile d'accéder au programme afin de ne pas nuire, comme dans le passé, à certains groupes ou de risquer que tout le budget soit accaparé par les logements pour personnes âgées et les maisons de soins.



Ateliers

Divers ateliers ont fonctionné tout au long de la conférence, trois groupes discutant simultanément des mêmes sujets. Dans son allocution de clôture, le président a souligné le caractère de ces échanges de la manière suivante :

Allocution de clôture

Hier, le Ministre a fait allusion à la « nouvelle » SCHL. Il m'est apparu clairement, dans mes conversations avec vous et en vous écoutant ces deux derniers jours, que nous sommes tous impatients d'entrer dans cette nouvelle étape de notre évolution et d'exercer nos nouvelles attributions au service des Canadiens dans le domaine de l'habitation.

Les ateliers auxquels vous avez participé vous ont permis de discuter de questions qui sont essentielles pour notre avenir.

Certains d'entre vous ont peut-être trouvé que leur niveau était très élevé et que nous devrions tout simplement

L'honorable Bill McKnight (au centre) en compagnie de Robert Warne, Peter Anderson, Eugene Flichel et Cam McCallum durant la pause café.

réduire les primes et les droits. Nous y viendrons, mais pour cela des consultations sont en cours et nous voulons que vous participez, dès le début, à l'élaboration des lignes de conduite.

Je voudrais maintenant vous communiquer quelques réflexions pour clôturer ces discussions. Premièrement, vous avez constaté que les questions sur l'avenir de l'assurance hypothécaire publique sont ardues et qu'il ne sera pas facile de déterminer les choix à faire et les compromis à trouver. Il nous reste encore énormément de travail pour mener à bien nos consultations. Mais ce n'est pas en vain que vous avez exprimé vos idées et vos opinions pendant cette conférence, et nous les examinerons avec toute l'attention nécessaire. Le premier objectif qui ressort de cela, c'est que tous les Canadiens doivent avoir la possibilité d'accéder à l'assurance hypothécaire publique, quel que soit leur lieu de résidence. Vous nous avez dit également que le programme devrait aussi comporter, comme objectifs secondaires, le soutien des grands objectifs du gouvernement en matière de logement et le soutien des nouveaux instruments de financement.

À propos de la question des principes de fonctionnement, tout le monde semble d'accord pour dire que le financement compensatoire à lui seul ne donnera vraisemblablement pas de bons résultats à longue échéance; il est peu probable, en fait, que le pays connaisse une croissance économique soutenue pendant 20 ans, comme cela s'est produit dans les années cinquante et soixante, donnant l'impression que cette forme de financement était valable à elle seule. Comme solution, vous avez proposé qu'on utilise le financement compensatoire là où il peut donner des résultats et qu'on cherche une autre forme de soutien public dans les cas où il n'en donnera pas; par exemple pour certaines catégories de logement locatif,

l'habitat dans les villes mono-industrielles, les nouveaux instruments hypothécaires et le soutien des programmes de logement social. Je crois que ces idées sont pleines de bon sens.

Sur le plan du logement social, de toute évidence, nous sommes fermement décidés à faire marcher le processus de planification commune et à faire en sorte que le rôle du gouvernement du Canada soit reconnu à sa juste valeur dans le domaine de la préparation et du financement du programme. Les nouvelles ententes prévoient que le financement sera commun et que la coopération doit se développer entre les deux niveaux de gouvernement. Elles offrent aussi aux provinces et aux territoires, comme le Ministre l'a dit hier, la possibilité de mettre au point des programmes locaux, à condition que ces programmes permettent d'atteindre tous les objectifs fédéraux définis au chapitre du logement social et que le partage des frais soit réellement fixé à 25 pour cent au moins pour la province ou le territoire.

De toutes les questions qui touchent au logement social, la plus litigieuse restera toujours celle des limites de revenu pour besoins impérieux. Cela s'explique par le fait que ces limites sont, sur le plan de l'exploitation, au cœur même de notre politique de logement social. Nous savons tous, bien entendu, qu'il y a probablement trente-six façons de définir cette limite de revenu. Mais n'oublions pas que, compte tenu de la définition actuelle du besoin, d'après certains trop restrictive, nous avons encore 20 ans de travail devant nous au moins, rien que pour épouser l'arriéré dans ce domaine. Je suis franchement très perplexe quand j'entends dire qu'il faudrait, pour cette raison, relever ces limites de revenu.

Bob Warne nous a dit qu'il y avait encore beaucoup à faire. C'est vrai. Nous avons devant nous une tâche énorme, celle de faire en sorte que la planification commune soit efficace et celle de contrôler et de vérifier les résultats des programmes. Le Ministre et le gouvernement nous mettent

devant un défi de taille, mais je sais que nous possédons les personnes les plus capables pour le relever.

Dans le domaine de l'équité en matière d'emploi, on nous a dit aujourd'hui que le gouvernement nous avait donné une mission à remplir. À cet égard, je voudrais reprendre ce que Carol Paschal a dit — nous n'avons aucun désir de faire du «rafistolage rapide» à la Société. Laissons aux autres le soin de gagner en nombre. Ce que nous voulons, nous, c'est gagner sur le plan de la qualité de nos efforts, de notre réseau de soutien et de nos résultats. Je m'inquiète quand j'entends dire que certains postes sont réservés aux femmes ou que les affections favorisent certains groupes. Ce sont là des expédients, pas de l'équité en matière d'emploi. Ce que nous voulons, c'est donner à un plus grand nombre de personnes des chances égales d'obtenir une promotion. Si nous cherchons honnêtement à assurer le perfectionnement de notre personnel, les résultats quantitatifs s'aligneront d'eux-mêmes, comme ils l'ont fait ces cinq dernières années à la SCHL, et pour les femmes tout particulièrement.

Nous avons beaucoup parlé de politiques, à cette conférence, et c'est bien ainsi, car ce qui donne sa raison d'être à un organisme, quel qu'il soit, c'est son mandat stratégique. Mais examinons un peu ce qui fait l'excellence d'un organisme. Elle se situe certainement au-delà de son mandat, bien que celui-ci soit de toute évidence important. Cependant, j'ai la certitude que vous pourriez énumérer des organisations chargées d'un rôle important, sans pour autant avoir «de l'étoffe», comme le dirait Tom Wolfe, ainsi que des compagnies qui vendent des produits fort insignifiants, mais sont des entreprises très bien organisées.

La conférence des directeurs remporte un éclatant succès



Un moment de répit! Peter Anderson (à gauche), directeur général, Région des Prairies et des T.N.-O., écoute attentivement le président George Anderson.

D'après moi, les grandes sociétés ont en commun deux ingrédients qui s'additionnent à leur mandat particulier.

D'abord, un engagement total à l'endroit des services à la clientèle, et ensuite, la capacité de communiquer aussi efficacement à l'intérieur qu'à l'extérieur.

Au début de cette conférence, j'ai tracé les grandes lignes des éléments essentiels de notre mandat. Vous comprenez tous assez clairement ce que nous sommes. Ajoutons maintenant à ce mandat le respect de ce double objectif que constituent les services aux clients et la communication. Il est grand temps que nous passions le message. Vous avez entendu le Ministre vous dire que vous comptez, aux yeux du gouvernement. Le gouvernement a, en la SCHL, une confiance fondée sur 40 ans de réalisations. Et nous allons consacrer nos efforts :

1. à nous acquitter de nos mandats dans les domaines de l'assurance prêt hypothécaire, de la qualité de l'habitation et du logement social;
2. à offrir d'excellents services aux clients;

3. à mieux informer tous les Canadiens sur l'excellent service que nous fournissons.

Si nous faisons du bel ouvrage, et nous ferons du bel ouvrage, alors ce que le Ministre a dit, hier, au sujet d'une « nouvelle » SCHL deviendra réalité.

Enfin, j'aimerais prendre quelques minutes pour revenir sur ce dont je vous ai parlé hier, c'est-à-dire mieux reconnaître les réalisations de nos propres gens, et vous annoncer la matérialisation d'une idée que nous mûrissons depuis longtemps.

De temps à autre, dans toute organisation, une ou des personnes déploient des efforts exceptionnels dépassant l'ambition personnelle. C'est ce genre d'efforts qui donne une bonne image à l'organisation toute entière. Vous conviendrez sûrement avec moi que ces employés méritent qu'on souligne leurs efforts. Toute utile que soit la prime de rendement, un hommage spécial va un peu plus loin.

Je profite de cette occasion pour annoncer l'introduction d'un programme de récompense, simplement appelé « hommage à l'excellence ».

Vous pourrez obtenir une brève description du programme, à la sortie. Par ce moyen, nous voulons essentiellement témoigner notre reconnaissance aux personnes qui, par leurs efforts exceptionnels, rehaussent l'image de la SCHL, stimulent l'engagement des employés à l'égard de l'organisation ou contribuent dans une grande mesure aux activités de la Société. Nous n'attribuerons qu'une mention cette année, mais à compter de l'an prochain, cinq à dix personnes seront honorées chaque année.

Il y a ici quelqu'un, aujourd'hui, qui correspond très bien à la définition du programme. Au cours des années, il n'a vécu que pour la SCHL. Il s'est continuellement efforcé de donner le meilleur de lui-même, et il s'est donné, corps et âme, chaque fois qu'on a fait appel à ses services pour des tâches qui n'étaient pas toujours faciles. Grâce à ses bonnes qualités, il a su inspirer, chez nous tous à la Société et chez les représentants des secteurs public et privé, le respect inconditionnel de la SCHL.

Je vous prie de vous joindre à moi pour rendre hommage à Raymond Boivin. □

“Excellence”

Le 10 juin dernier, le président de la SCHL, George Anderson, annonçait la création d'un nouveau programme ayant pour but de reconnaître directement les efforts de nos employés qui «affichent un rendement exceptionnel au-delà de toute aspiration personnelle.»

Le nouveau programme, intitulé simplement «EXCELLENCE», comportera des prix qui seront décernés la plupart du temps au cours des conférences à venir des directeurs. Cette distinction spéciale sera peut-être remise à 5, 10 ou même 15 employés dans les prochaines années, mais, pour la première fois, on a décidé de limiter le nombre de récipiendaires à un, afin de rendre un hommage spécial au vice-président principal, Raymond Boivin.

Pour recevoir le prix, une personne doit d'abord être proposée par ses collègues qui achemineront la candidature à son directeur général ou à son vice-président respectif qui la transmettra, à son tour, au président. Il faut envoyer les candidatures au moins 30 jours avant la conférence des directeurs.

Un comité de sélection, composé de cadres supérieurs ayant à leur tête le président lui-même évaluera les mérites de chaque candidature.

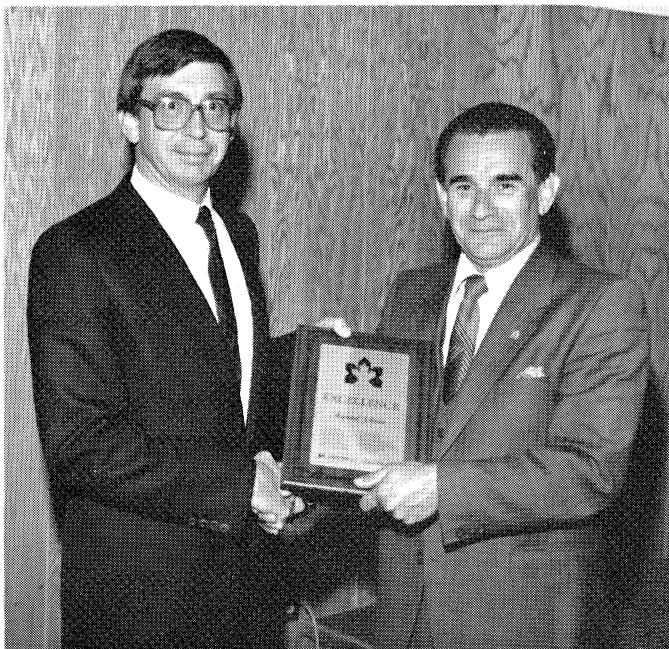
On diffusera bientôt à tous les bureaux et succursales les détails complets de ce programme.

En apprenant qu'il avait été choisi comme premier lauréat, Ray Boivin a réagi par les mots «Quelle surprise!». Dans une brève allocution, il s'est dit profondément touché de ce geste, ajoutant «cette Société a été ma vie... tout comme les employés; ces gens à la SCHL que j'aime et que je rencontre partout au Canada, en sont les piliers.»

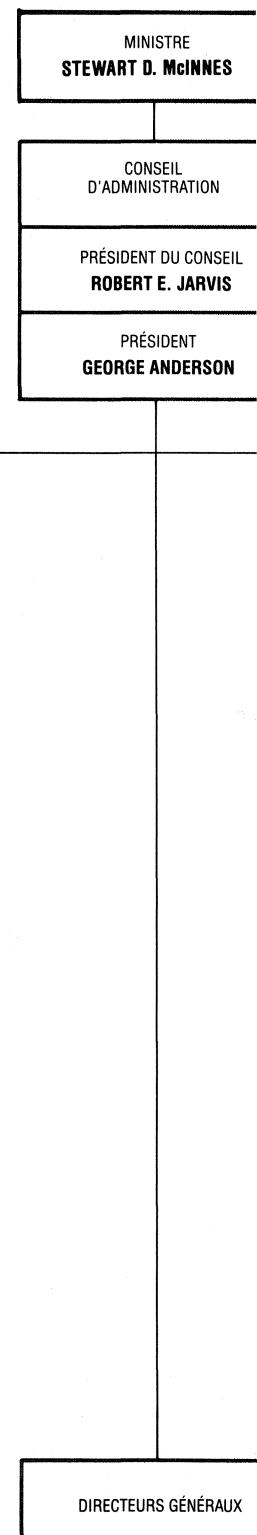
Selon Ray, la SCHL a un avenir prometteur devant elle et il entend bien demeurer en poste encore un bon bout de temps.

«Je suis tellement fier, non seulement d'avoir remporté ce magnifique prix, mais de vous avoir connus tous», nous a-t-il confié. □

George Anderson présente la première plaque «EXCELLENCE» à Raymond Boivin.

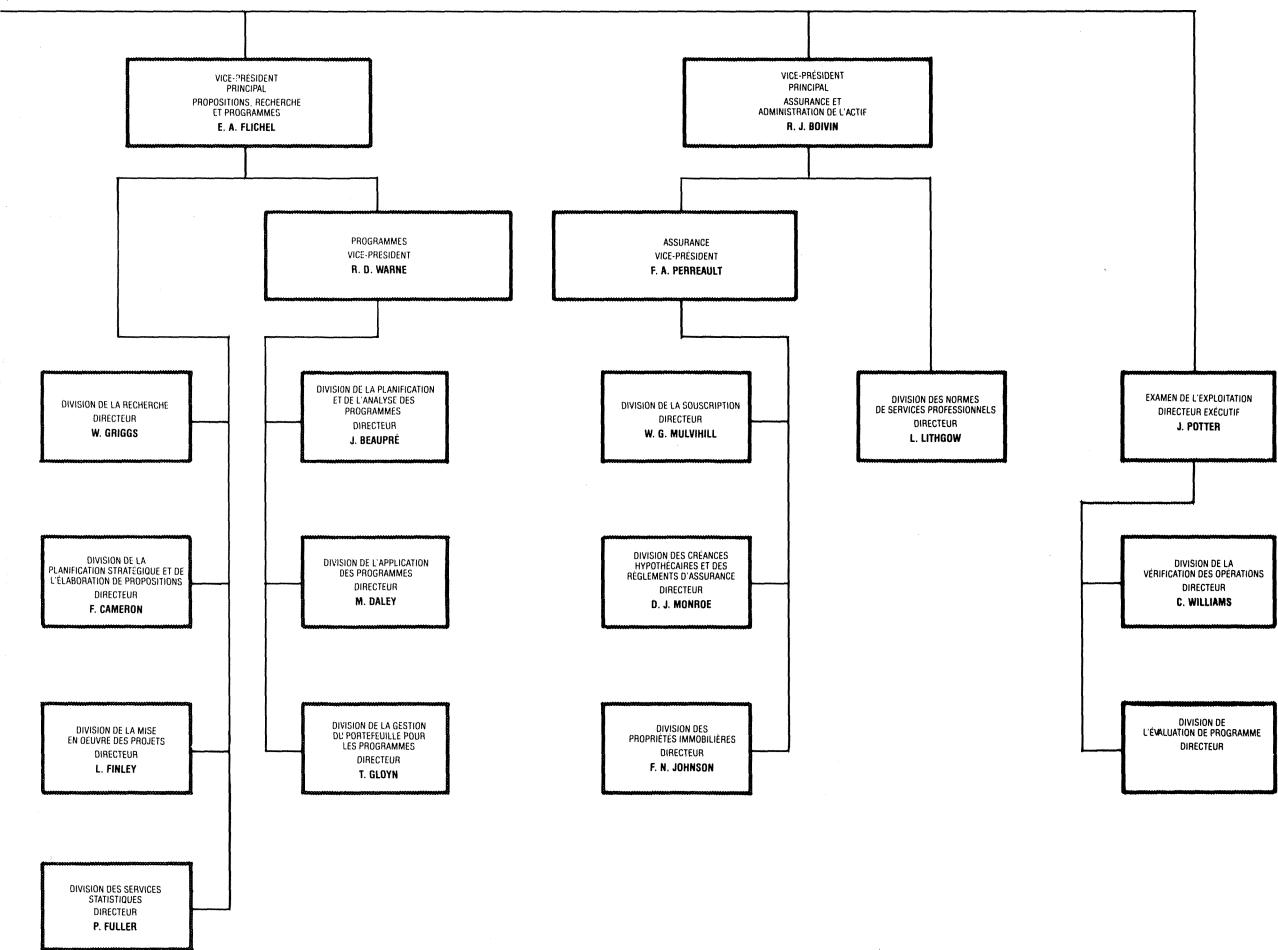


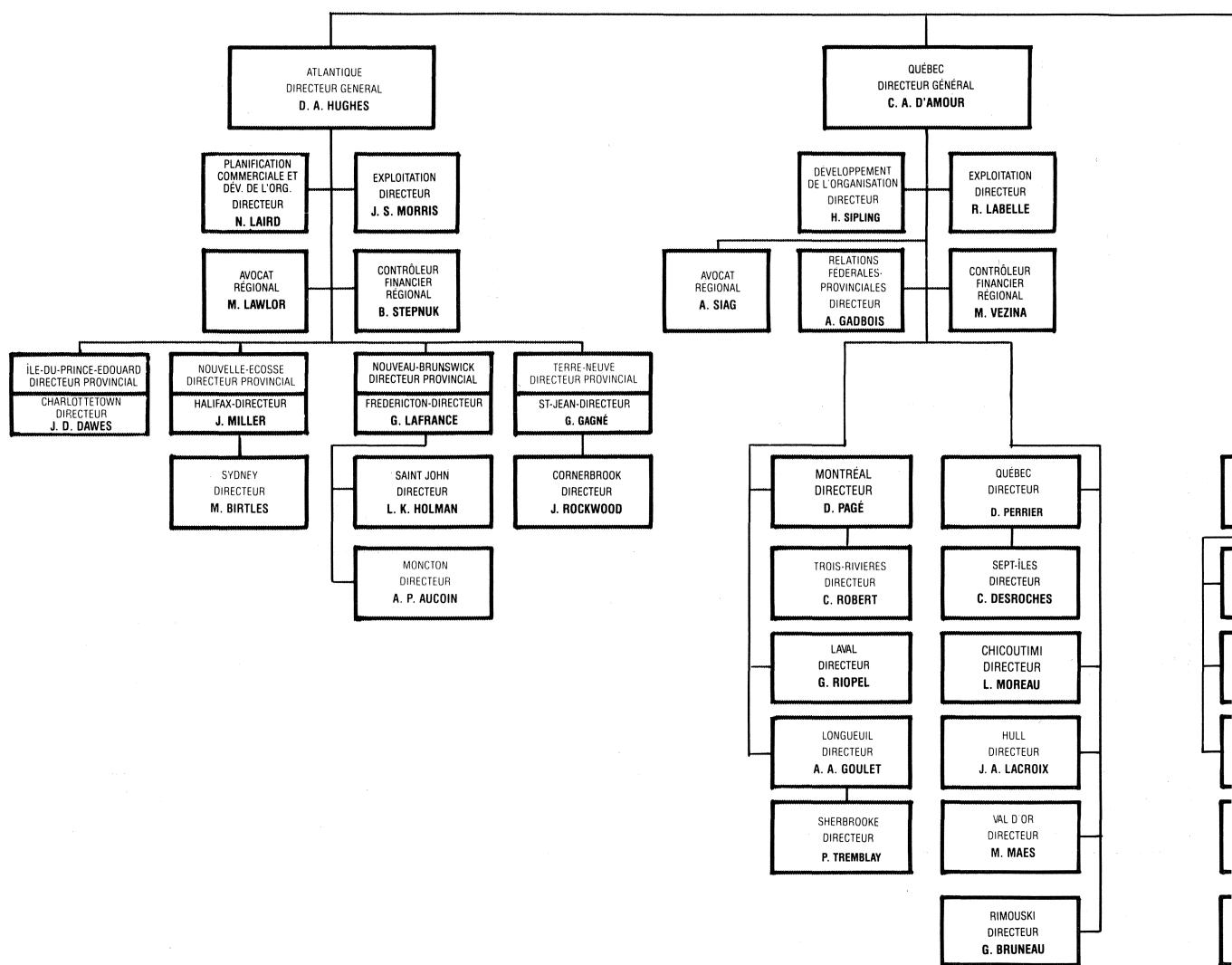
À l'occasion d'un dîner officieux, le président George Anderson (à gauche) a honoré deux personnes bien spéciales. Lilianna Birtz, conseillère auprès de l'avocat-conseil général de la Société, a reçu une plaque spéciale pour marquer son dévouement inlassable pour la Société, et Merv Cameron (à droite), directeur de la Division de l'administration, a été le premier à recevoir une nouvelle décoration pour 30 années de service.



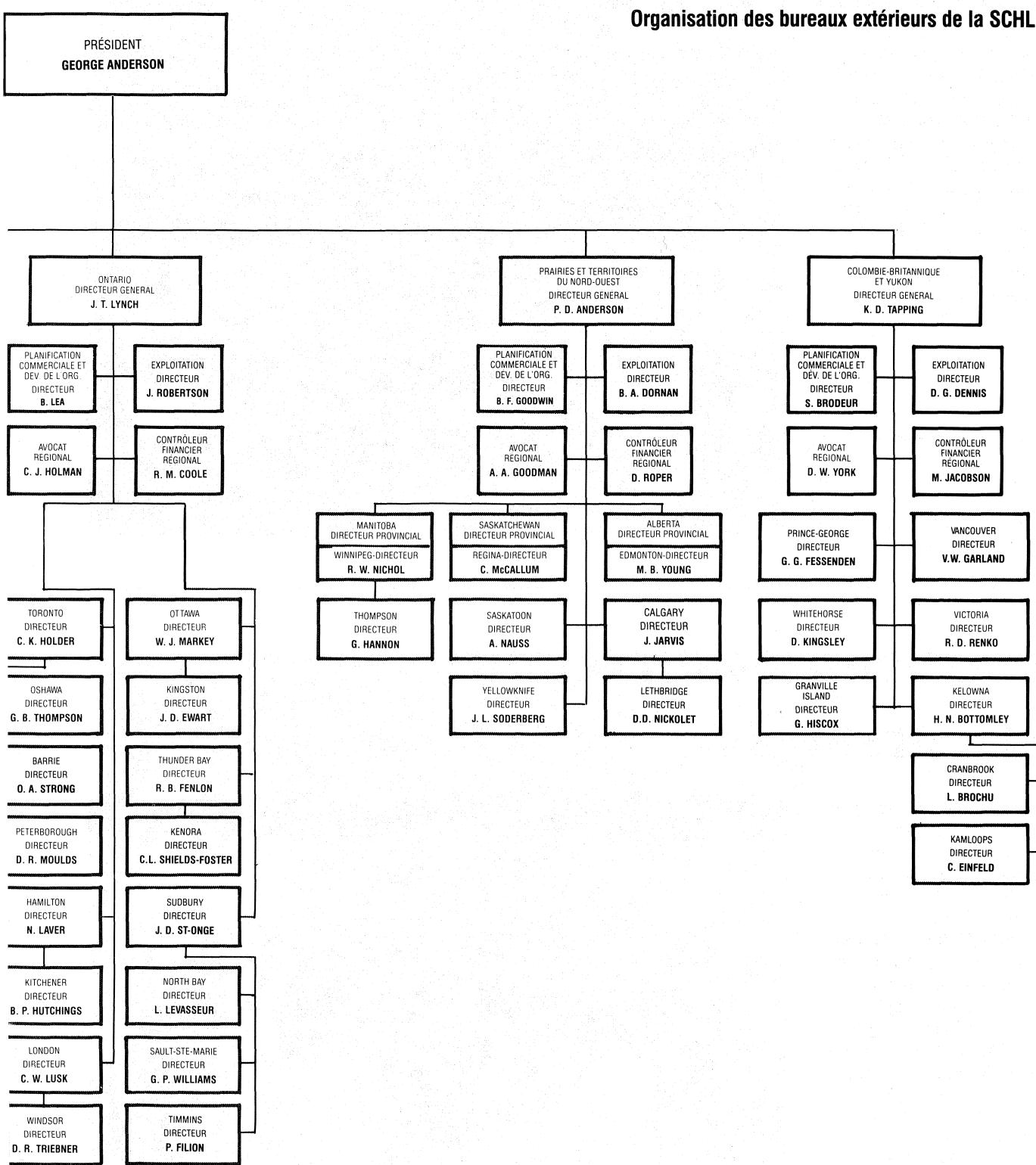
* CE POSTE RELÈVERA DU PRÉSIDENT JUSQU'À NOUVEL ORDRE

Organigramme de la SCHL





Organisation des bureaux extérieurs de la SCHL



Directeurs généraux et provinciaux

Première rangée: Gerry Lafrance, Nouveau-Brunswick; Guy Gagné, Terre-Neuve; Jim Lynch, région de l'Ontario; Roy Nichol, Manitoba; Doug Hughes, région de l'Atlantique; John Dawes, Île-du-Prince-Édouard. Deuxième rangée: Cam McCallum, Saskatchewan; Mike Young, Alberta; Peter Anderson, région des Prairies et T.N.-O.; Keith Tapping, région de la C.-B. et du Yukon; Jim Miller, Nouvelle-Écosse et Charles D'Amour, région du Québec. □



Voici quelques directeurs de succursales

De gauche à droite, première rangée: Claude Robert, Trois-Rivières; Al Nauss, Saskatoon; Leslie Brochu, Cranbrook; Cindy Einfeld, Kamloops; Patricia Tremblay, Sherbrooke; Ann Goulet, Longueuil; Vicky Garland, Vancouver; Pauline Filion, Timmins; Caren Shields Foster, Kenora; Léon Levasseur, North Bay; Arthur Lacroix, Hull. *Deuxième rangée:* George Fessenden, Prince George; Dave Kingsley, Whitehorse; John Jarvis, Calgary; Ron Renko, Victoria; Donald Moulds, Peterborough; Denis Perrier, Québec; Orval Strong, Barrie; Denis St-Onge, Sudbury; Dennis Nickolet, Lethbridge. *Troisième rangée:* Albert Aucoin, Moncton; Mike Birtles, Sydney; Guy Riopel, Laval; Larry Holman, Saint John; Roy Triebner, Windsor; Lucien Moreau, Chicoutimi; Michel Maes, Val D'Or; Denis Pagé, Montréal. □

