

PERSPECTIVE

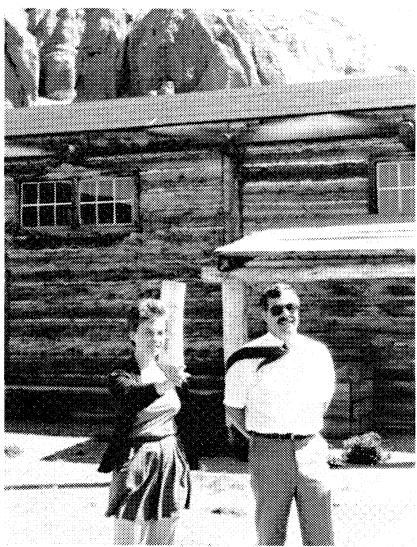


Canada

PERSPECTIVE

Published monthly for employees of
CANADA MORTGAGE AND
HOUSING CORPORATION

Please address all contributions includ-
ing business activities, Recreation
Club and social items to the Editor,
Public Affairs Centre, National
Office.



A guide explains the history of Fort Whoop-Up to Lethbridge Office Manager Dennis Nickolet. The Fort was initiated by American traders, intent on selling "whiskey" to the Blackfoot Indians until the Mounties came to the rescue. Recipe for the "whiskey" they sold can be found in the article beginning on page 7. You wouldn't want to drink it! Dennis' tie shows the strength of the summer wind — that's why they call it "Chinook Country". (Photo by Rick Green)

Table of Contents

President's Column	- 1
Academic Assistance Program gives employees an advantage	- 2
The windy city — peaceful and prospering	- 6
A few easy steps to well-run meetings — Part III	- 12
Employment Equity: looking to the future	- 15
Tending an English country garden	- 16
Student finds Ontario Region has the right stuff	- 19
Castle Hotel gets new lease on life	- 20
Bureaucracy — Productivity — Innovation	- 22
Training and Development	- 26
People and Places	- 28



The President's Column

by George Anderson

The housing ministers of the federal, provincial and territorial governments meet once a year to talk about the progress we're making under the Social Housing agreements we signed in 1986.

I attended this year's meeting in Halifax in July and I thought you ought to hear what went on, since the ministers' discussions will affect our work and future policy directions.

The atmosphere was generally positive and the ministers reaffirmed their commitment to the fundamental principles of the agreements: the idea that housing is a responsibility to be shared by all levels of government, and that assistance must be targeted to people who are in most urgent need.

The provinces would like to have as much flexibility as possible, in delivering the programs, to make sure they respond to different regional needs. The federal government supports that idea but, at the same time, it is accountable to Parliament to see that the program objectives and criteria are met. Both the federal government and the provinces have made concessions to accommodate differing responsibilities, and there is a growing respect for each other's position.

There is also a continuing effort to simplify the administration of the agreements and to eliminate duplication of effort. We have set up committees to look at ways of improving reporting and accounting procedures, and we have made good progress with that task as well over the last two or three years.

The ministers were enthusiastic about two important initiatives that form part of our Strategic Plan.

The first was the evaluation of our Rural and Native Housing Program which helps people in the rural and remote parts of the country, including Native people, to obtain affordable housing, either as tenants or as homeowners. The RNH program is now more than 15 years old, and is due for an overhaul. We are studying the program now, and we'll put out some ideas next year for consultation with everyone who is interested, with the intention of going to Cabinet with some proposals about the future of the program.

The ministers were very supportive of that work.

They also urged us to continue with our work on the regeneration of the Public Housing stock. We now have more than a quarter of a million units of Public Housing across the country, and they represent a valuable social asset. If this housing is going to continue to serve people in need, it must be preserved and maintained in good order.

We're assessing those units right now to find out what condition they're in, and what it will take to bring them up to the mark. The ministers expressed their approval of that work and urged us to get on with it.

While they were interested in these ongoing projects, the ministers also talked about future policy directions.

One had to do with the challenge of meeting the housing needs of the growing proportion of elderly people in the Canadian population. It's estimated that, by the year 2000, the proportion of people 65 years of age or older will have increased from 10 per cent to 13 per cent. The proportion over the age of 75 will have doubled.

Elderly people, and particularly the infirm, will need different housing than the young and able. The elderly also require different financing arrangements. All these issues are anticipated

in the Strategic Plan and they are addressed by both the National Conference on Housing the Elderly, held this month in Halifax, and by the 1988 CMHC Housing Awards, which recognize contributions to the solution of the housing problems of elderly people.

The ministers feel it is important that governments begin now, collectively, to deal with this emerging challenge.

Perhaps the most interesting issue raised by the ministers at this year's conference had to do with the quality of urban life and, as they described it in their communiqué, "the increasing complexity of preserving the quality of the urban environment."

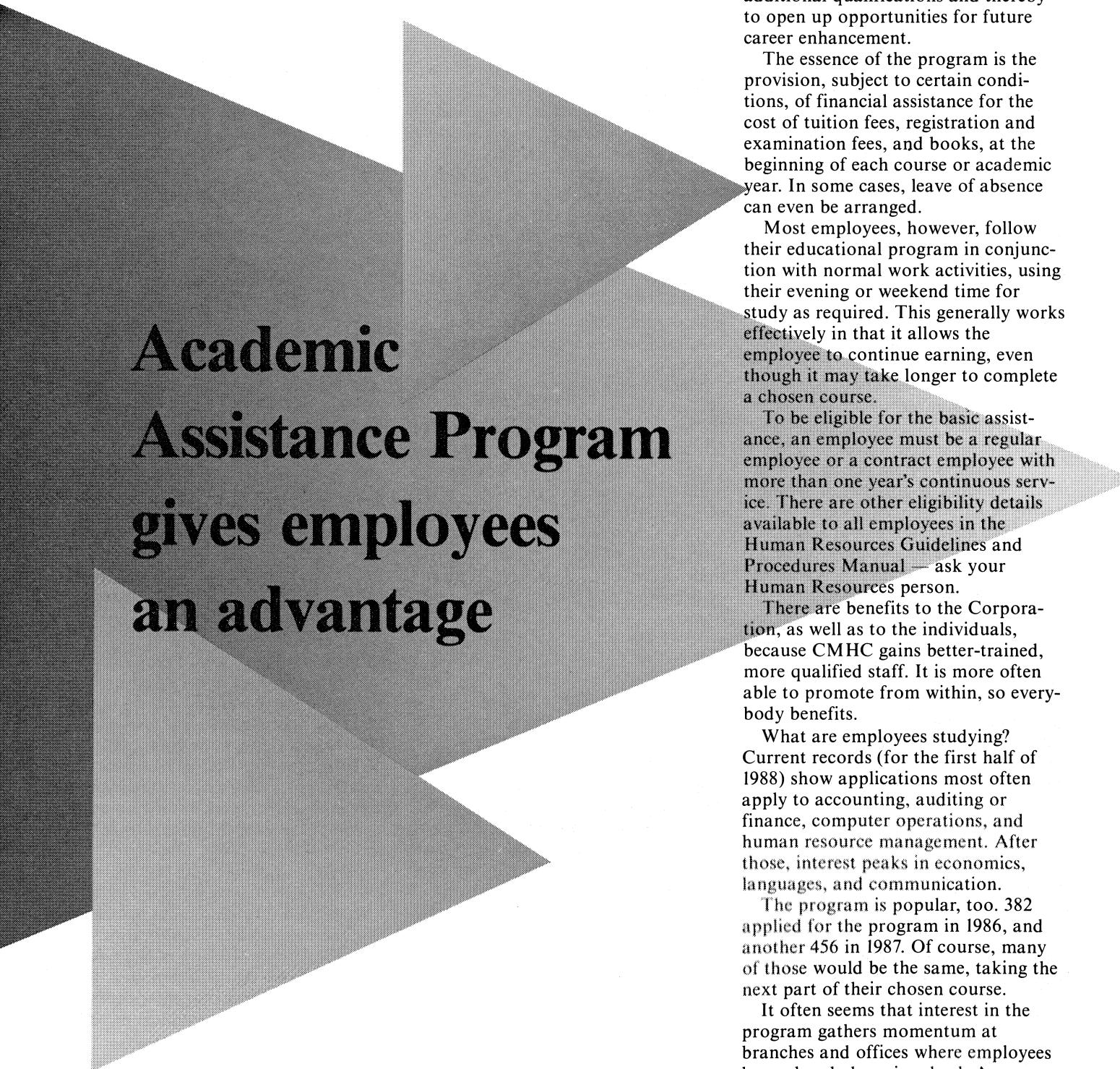
They pointed out, for example, that housing can't be dealt with in isolation from other urban conditions. The cost of housing depended largely on the price and availability of land, and the availability of land was affected by the transportation system, by the extension of municipal services, and many similar factors.

These problems would require the co-operation of all levels of government and the private sector, along with all those organizations and individuals who have a stake in the community.

This is the first time in a decade that federal, provincial and territorial housing ministers have taken official recognition of the need for policies that improve the quality of urban life.

CMHC, of course, has had useful experience in dealing with issues that affect urban Canada, dating back to our cooperation and collaboration with the former Ministry of State for Urban Affairs. At the international level, CMHC speaks for the Government of Canada in organizations and

(continued on page 28)



Academic Assistance Program gives employees an advantage

One of the most popular benefit programs within CMHC has long been its Academic Assistance Program, which allows and encourages staff to enhance their education with solid financial support subject to course completion.

The program helps people to gain additional qualifications and thereby to open up opportunities for future career enhancement.

The essence of the program is the provision, subject to certain conditions, of financial assistance for the cost of tuition fees, registration and examination fees, and books, at the beginning of each course or academic year. In some cases, leave of absence can even be arranged.

Most employees, however, follow their educational program in conjunction with normal work activities, using their evening or weekend time for study as required. This generally works effectively in that it allows the employee to continue earning, even though it may take longer to complete a chosen course.

To be eligible for the basic assistance, an employee must be a regular employee or a contract employee with more than one year's continuous service. There are other eligibility details available to all employees in the Human Resources Guidelines and Procedures Manual — ask your Human Resources person.

There are benefits to the Corporation, as well as to the individuals, because CMHC gains better-trained, more qualified staff. It is more often able to promote from within, so everybody benefits.

What are employees studying? Current records (for the first half of 1988) show applications most often apply to accounting, auditing or finance, computer operations, and human resource management. After those, interest peaks in economics, languages, and communication.

The program is popular, too. 382 applied for the program in 1986, and another 456 in 1987. Of course, many of those would be the same, taking the next part of their chosen course.

It often seems that interest in the program gathers momentum at branches and offices where employees have already been involved. As some reap the benefits, others are encouraged to become involved.

One such success story is that of Cathy Hlynky, now in charge of Portfolio Management in Winnipeg Branch. Cathy began her Certified General Accountant course more than six years ago while a clerk in mortgage servicing. She occupied several other positions in the meanwhile, but received a Gold Medal upon graduation for the highest marks scored by a graduating student, and now sits on the Board of Governors for the Certified General Accountants Association of Manitoba.

Cathy says "Making the right choice of courses is important, but the chance to earn while learning is what makes this program so very beneficial." She doesn't hesitate to attribute her current position to her studies. And what does she say about the long term? It's "Move over, George!"

Coming along in the same program, approximately half way through, is Fatima Baros, who works with Cathy in Winnipeg. Fatima says "I'm still learning, still growing. I want to be receptive to new opportunities and plan on completing this course even although it takes a long time. It does take a real personal commitment, but that corporate support is important." Fatima has three years to go, all being well. Before getting into portfolio management, Fatima was a supervisor in the Rural and Native Housing program.

Both of these career-oriented people have sights clearly set on the future, and have been determined to move up in the organization. Who knows, one may be president some day!

Also in Winnipeg (another of many, illustrating the way the idea catches on) is Jake Belanger, Manager of Program Operations.

Jake has been pursuing courses related to degrees in business administration. One problem he identifies for people on the move is the question of transferability. One can register, take courses, then move to a new location or new province, and hope credit will be given for courses already completed. It doesn't always happen if the course or curriculum differs. Jake found an answer:

He now studies through the University of Athabasca correspondence program. This will avoid the problems if he moves again, since he can continue with the same program. Jake says

Cathy Hlynky, Manager, Portfolio Management in Winnipeg Branch, received a Gold Medal for highest marks in her CGA program. Fatima Baros is three years into the same program.



Jake Belanger, Manager, Program Operations in Winnipeg Branch had to change in mid-stream.

Erin Burnett, Treasurers Directorate, National Office.



Fe Costello, Regina Branch, is looking ahead.

"People who are mobile should consider something portable, like correspondence courses, to avoid these problems."

Jake credits assistance received from Human Resources in the Prairie and NWT Regional Office for his continued progress, saying "John Morgan helped me locate the program — a much better option than a University in Manitoba in case I move again." He had been heavily involved in the social housing programs earlier, so finds courses related to management skills and technical skills such as mortgage lending to be useful.

"I recommend this program to any person in the Corporation at whatever level," Jake says, adding "It goes beyond mere academic training. You can use your own office or regional human resource people to discuss career plans."

At National Office, Erin Burnett, a Financial Policy Analyst in the Treasurer's Directorate, recently completed eight years of study for her CMA certification. This (Certified Management Accountant) program is more general than a CGA, she notes.

Erin took three subjects at a time for most of those eight years. The program is operated by the Society of Management Accountants. But even after eight years of hard slogging, Erin isn't ready to stop. Now, she wants to pursue a degree course at one of Ottawa's two universities. She says both a degree and accounting designation are needed these days to be upwardly mobile. She says "This program offers a great opportunity to people who otherwise would not be able to afford the often substantial costs."

In Regina Branch, Fe Costello has been on staff for thirteen years, and currently works as a Mortgage Servicing Clerk. She has just finished four years of after-work study for a Certificate in Administration. Now, she is taking up French. She first heard about the program from other employees. "It's a fantastic program," she says, "I have my present job because of the courses, and there are other, personal benefits." Fe used to work in payment control and wants ultimately to become an officer or supervisor.



Wanda Plackam found it easy to gather information about CMHC's Academic Assistance Program, and says it works smoothly.

Wanda Plackam, also in Regina Branch, has connected up with the University of Regina, and has been working for more than four years on her Business Administration courses. She is presently working on Organizational Behaviour. Wanda also heard about the program from other employees, and her personal goal is to advance within CMHC towards a management role.

"It was easy to get information about this well-known program because a lot of people here have used it," Wanda says. "It all worked smoothly — I know some people are comfortable where they are, but this is great for people who want to get ahead."

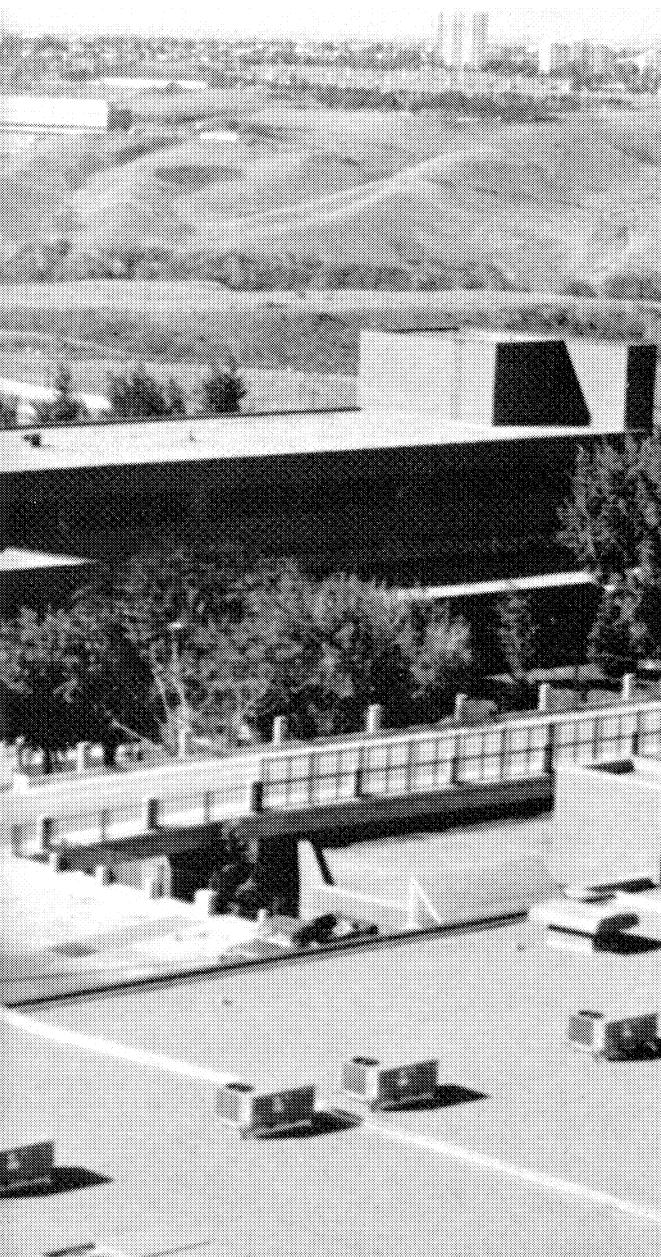
Pierre Robinson, Chief of Training and Development in Human Resources Centre, echoes many of these comments. "Everybody benefits," he says.

In speaking with people at the University of Quebec in Hull, Pierre learned that about 65 per cent of the students are now adults pursuing new education goals. It is clearly a popular pastime. □



**"It's okay for you to say arithmetic is easy, you figure in your head . . .
I have to use a computer!"**





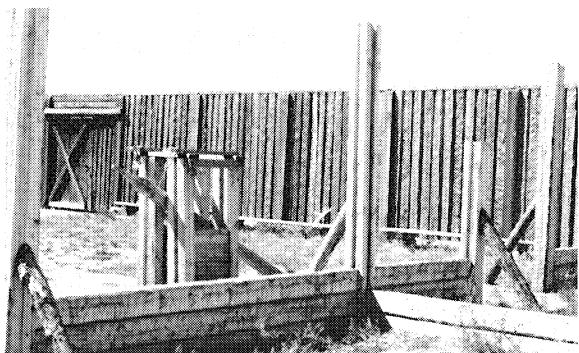
Places we serve:

The windy city – peaceful and prospering

Lethbridge today, from the CMHC office window. In the foreground, roof of a shopping centre and parking lot, in the centre, the provincial government building, while the long building stretching across the coulees is the University of Lethbridge. A new and popular housing area has developed in the distance, behind the University.



The Lethbridge office is found within this building.



Reconstruction inside Fort Whoop-Up, showing old time construction methods.

Park Place, a large new shopping centre built on the site of the old railway yards, provides 109 stores and services.



Chinook country may be one of the less-well-known parts of Canada to many of us — especially those who have only lived and worked in the eastern half of the country — but it includes Alberta's third largest city, Lethbridge, and CMHC's local office in Lethbridge services the southern Alberta area that includes Medicine Hat, the fifth largest city in the Province.

With Edmonton already well-known as the Provincial Capital, and Calgary reaping the publicity rewards of staging a wonderful Winter Olympic program, our focus this issue is on CMHC Lethbridge. To do this, we must also look simultaneously at the surrounding area, because activity and development in Lethbridge are linked to Southern Alberta in general.

Any visitor to Lethbridge will quickly detect an aura of civic pride that probably results from stability in the area — not many transient people, so roots are put down and services developed with children and grandchildren in mind. That pride is evident in everyone from the taxi-driver at the airport to the average restaurant waiter or store clerk.

Historical notes

The region once formed part of the lands of the Blackfoot Indians, who resisted European penetration until the middle of the nineteenth century.

In 1869, the American Army stopped trade in alcohol with Indians in Montana. American traders therefore moved north and established trading posts. The first, best known, and most notorious was Fort Whoop-Up, a replica of which stands today within Lethbridge.

Lest any present-day imbibers of Jack Daniels, Canadian Club, Glenfiddich, or other fine whiskey think this is the sort of liquid that was traded, the recipe for "whiskey" that gained the name "firewater" was one part pure alcohol to nine parts river water to which is added a plug of chewing tobacco for colour and a can of lye. The mixture was then boiled to bring out the "flavour".

By the time the RCMP stepped in to clean up, in 1874, the Blackfoot people were largely demoralized and impoverished.

Lethbridge grew up around coal mines, the first of which opened in 1882. The city is named after William Lethbridge, a British publisher who became president of the North Western Coal and Navigation Company

Limited. This company was instrumental in opening up the region.

The coal connection can also be seen as the earlier name for Lethbridge was "Coalgates" or "Coalhurst" as the post office called it, but residents used Lethbridge long before the name became official.

Lethbridge became a town within the old North West Territories in 1890, and was incorporated as a City within Alberta in 1906.

Lethbridge today

Commercial growth has been substantial in the recent past, and Lethbridge has become a major regional centre, serving residents from eastern B.C. to western Saskatchewan, while many people in Montana now come to Lethbridge to shop.

Over the years, growth was slower perhaps than elsewhere in Alberta, but much more stable with greater dependence on agriculture than oil. The region is therefore better protected against large fluctuations in the economy that have plagued Calgary and Edmonton in crisis situations.

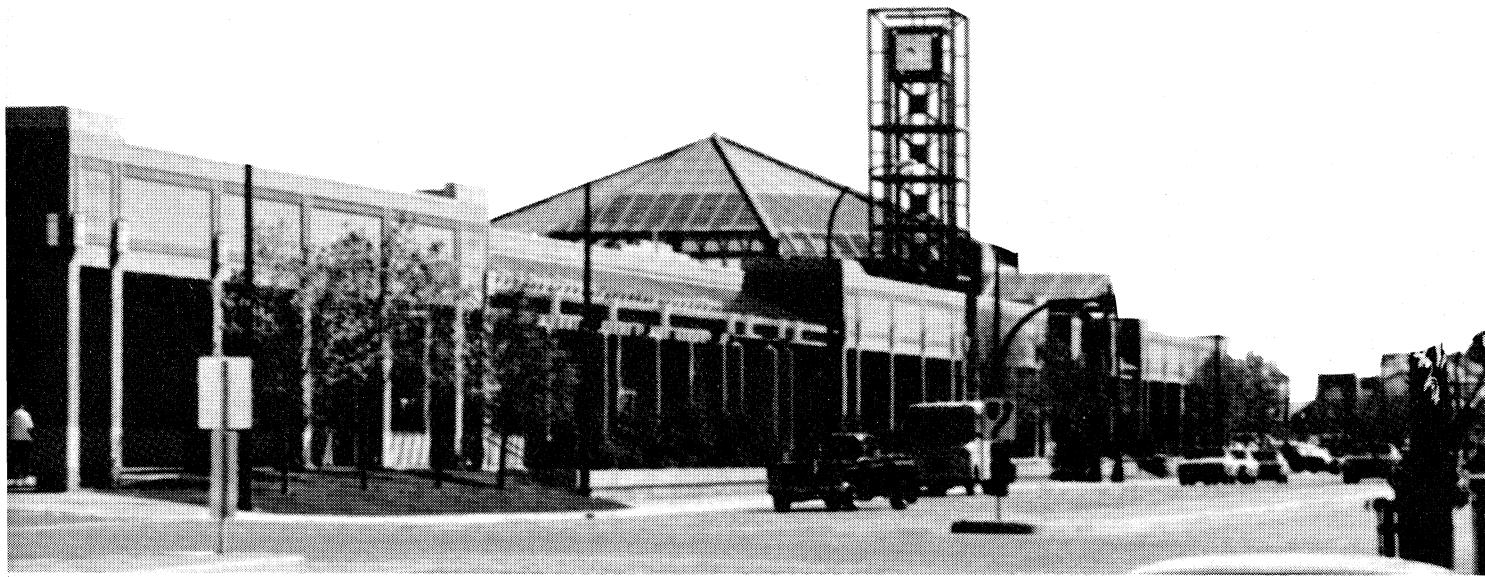
The famous Chinook winds blow almost constantly from the west, and are a natural feature to which it takes time to adjust. On the other hand, the Chinook Region has winters that are consequently much less severe and it is becoming increasingly popular as a retirement centre much like the way Victoria is perceived in British Columbia.

Lethbridge does get cold winter temperatures, but they are interspersed with warmer spells brought by the wind.

The city does not give a sense of crowding, being well spaced out, and a newer, large residential area has grown up across the river.

Major new shopping centre developments ensure that residents have access to goods and products of every type, and have probably contributed to the number of people now coming to Lethbridge to shop instead of travelling on to Calgary.

Park Place is the latest centre, comprising 109 stores on the site of the now defunct railway yards. The nearby railway station has been renovated into a health centre, and one old 2-8-0 Canadian Pacific steam locomotive still rests on a few feet of track at the old station.



The immediately surrounding country is flat, with coulees (gulleys or ravines in the clay and sand soil) left by the retreating ice cap thousands of years ago.

CMHC Lethbridge

Inspection services, social housing needs, and real estate services are provided from Calgary, a drive of some two hours or so from Lethbridge. The office has five staff persons.

Dennis Nickolet has been Manager since 1979 and knows just about every lender, real estate agent, builder, and contractor in the entire southern part of the province. Dennis was formerly at Saskatoon Branch. Don Hubbs is the Appraiser and came from Calgary about two years ago. Emy Tokitsu is Clerk, Underwriting, and although she hasn't been at the office since it opened, she has seen it at several different locations. Pat Stephenson is Clerk, Administration and Programs

with about eleven years service in total, while Gloria Mensch has served as Clerk/ Receptionist for about a year on contract, but is well familiar with CMHC, having worked before taking time out to raise a family and filling in on an occasional basis during that period.

Alumni of Lethbridge office include some familiar names: Ron Renko (Manager, Victoria), Mike Young (Manager, Vancouver), Larry Holman, (Manager, Saint John), Jim Lynch, (General Manager, Ontario Region), plus Ralph Curran, Tom Extence and Chick Henwood, all now retired.

We asked Emy and Pat what they liked best about Lethbridge. Emy said it was the size, pace of life, and the location, with ski slopes, a major city and the USA, all within a couple of hours drive. Pat says she has seen many changes, and likes the amenities and shopping now available, while the school system has been great for her children, from kindergarten to the University of Lethbridge or Community College.

From a business standpoint, Dennis noted that the central location of Lethbridge within the area serviced

means that no part of the territory is more than two or three hours drive away, and overnight trips are only needed to visit multiple centres.

CMHC handles all the mortgage insurance business in southern Alberta as MICC has not been active in the area.

Mortgage insurance and RRAP form by far the greatest part of the business conducted at CMHC Lethbridge, although information is provided on all other programs. The office has a full computer system and completes financial documentation and administration although cheques are issued from Calgary.

In 1987, more than 1,200 mortgage insurance commitments were made, a modest increase from the previous year. The office approved 232 RRAP loans, bringing the total to 3,145 units receiving assistance since 1975.

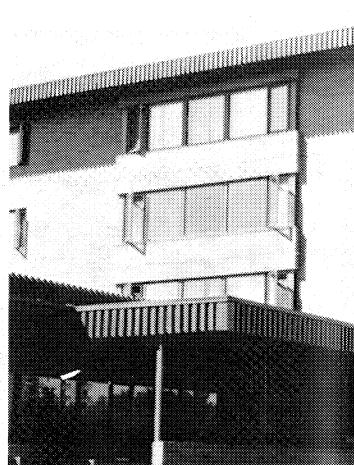
Manager Dennis Nickolet came to Lethbridge from Saskatoon.



Don Hubbs is the Lethbridge Office Appraiser, while Gloria Mensch is Clerk/ Receptionist.



The 4th floor of this YWCA in Lethbridge was designed to house a shelter for battered



Branch staff take pride in providing same-day turn-around approvals for more than 95 per cent of the mortgage insurance requests.

Among some of the more prominent projects with which the office has been involved are the old Castle Hotel, which is the subject of a separate article in this issue, Southern Alcare Manor, a 24-bed alcohol and drug rehabilitation centre (section 56.1 of the NHA), and Harbour House, a retreat for battered women. Many such places are not publicized for obvious reasons, but Harbour House can be, as it is located on the fourth floor of the YWCA and access is controlled by security personnel.

The area served

Lethbridge office provides service across Alberta along a jagged east-west boundary line. While almost one half of the insured lending business centres in the two largest cities, the rest is spread around.

Brooks, Alta. is a town of just under ten thousand people, always servicing surrounding agricultural communities

but increasingly the oil and gas industry. It is headquarters for the largest irrigation system in North America.

Next in size is Crowsnest Pass, consisting of Blairmore and several other small communities. Originally built around coal, this area now has higher than average unemployment and there are plans to develop more of a tourist industry, since the area has much to offer.

Fort Macleod was the original home of the North West Mounted Police. Mounted patrols and a museum provide interesting displays for visitors of all ages.

Cardston is close to the largest Indian reserve in Canada, that of the Bloods. It features an impressive Mormon Temple, and a large private display of restored coaches, wagons, sleighs, and carriages.

Visitors are often intrigued by the name of "Head Smashed In Buffalo Jump", bordering on the Peigan Indian Reserve not far from Fort Macleod. In olden days, people obtained meat by stampeding buffalo over a cliff. Legend has it that one young man, wishing to watch, sheltered under an overhang to see the animals falling past, but the hunt was so successful, the animals filled the gulley trapping the man between the animals and the cliff. His skull was crushed. The area has been designated a "World Heritage Site" by UNESCO, and is just one of the interesting places that attracts countless visitors.

Conclusion

People who like the idea of gasoline selling for well under 40 cents a litre, the lowest provincial taxes in Canada, and a pleasant climate in an area that is quiet, stable, yet close to all amenities might consider Lethbridge Office a fine place to work. On the other hand, a staff of only five, most of whom are long-term employees, limits the opportunity to work there. Perhaps most of us will have to be content to visit. □

women and children,
and ground floor security
protects the residents.



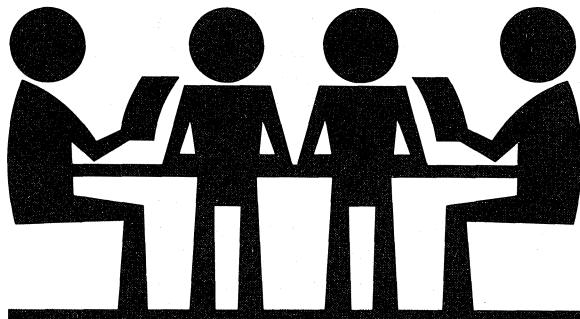
Emy Tokitsu arrived not so very long after the office opened, and has seen several moves. She likes the pace of life in Lethbridge.



Pat Stephenson has seen her children through school in Lethbridge, and likes the school system.

Photos by Rick Green.





A few easy steps to

In the past two issues, we have looked at the basic elements needed to ensure that time spent attending meetings is productive and enjoyable. We have considered the "Who-What-Why-When-Where" of meeting arrangements and how to deal with people speaking too much, not at all, or on the wrong subject.

So far, we have done so from the viewpoint of the person in the Chair, or the organizer. What if you didn't plan the meeting, but have to attend, yet know it is not likely to be run in what you now know to be the best fashion?

Are there still ways that you can help to make it a better meeting, even when you have no control? The answer, simply, is "yes".

Some common problems

1. No agenda is circulated.

Make a point of contacting the chairperson in advance, asking for an agenda "so as to be better prepared for the meeting". Use an uncritical voice tone. Start asking a few days ahead, and again (if necessary) the day before. The Chairperson will soon get the tactfully-given message.

2. Routine, seemingly purposeless meetings are called.

Ask the organizer what he or she hopes to achieve at the meeting. This helps the shy or inexperienced person, and deals with the "It's Wednesday, and we always have a meeting on Wednesday" syndrome.

3. Meetings are aimless, unorganized, but run by a supervisor.

(1) There are many resources available in book stores or libraries, including those listed at the end of this article. Buy or borrow some,

read them, then have them out on your desk. Find a reason to tactfully discuss a point or two with the supervisor, who will perhaps even be encouraged to buy or borrow the book.

(2) Offer to chair the meeting during the absence of the regular person on business, sickness, or vacation. Do it well. Word will get around.

In general, be as well prepared as possible for any meeting you attend, as either chairperson or participant. You will begin to be perceived as an 'expert' on meetings because most people don't know as much as they might wish.

Bilingual meetings

When both English and French speaking people participate in meetings, oral and written communications should reflect the equality of status of the two official languages.

Agendas and minutes should be prepared in bilingual format, any drafts or background papers circulated should also be in bilingual form.

Participants should be free to use either language of their choice during the meeting, but special arrangements must be made, if needed, to allow for any unilingual participant(s) present.

Ideally, the person selected to chair a meeting not limited to unilingual participants will be comfortable in both official languages. It is not necessary to be perfect in your second language if you succeed in making yourself understood, and if everyone who attends the meeting feels free to use either official language.

A person not comfortable in his or her second language must decide whether to risk chairing the meeting anyway, or to appoint a co-chair. If a

co-chairperson is selected, it should be an individual at an appropriate level of authority, and the two people should previously have agreed as to how the meeting is to be run.

It is the responsibility of the person or persons chairing the meeting to make it clear at the outset that the meeting is to be bilingual, and also to ensure that any unilingual participant is given at least a summary of key points discussed. If necessary, have two people ready to summarize — one in English, one in French. The presence of one or more unilingual people should not inhibit a bilingual discussion.

A checklist has been prepared by the Official Languages Branch of the Treasury Board Secretariat, and is reproduced here. You may wish to tear out the page and save it as a reminder. The book "Chairing Meetings: How to make your meetings a success in both official languages" has been published this year by the same group. If you don't have a copy on hand, it is worth some effort to acquire one.

Minutes

Minutes must be kept to record decisions made, and broad areas of discussion leading to decisions. Minutes should also reflect who is to do what, and when, to provide both a reminder and a check-list for later use. In very formal cases, keeping minutes becomes a legal obligation!

The Chairperson should never attempt to keep minutes. It is not humanly possible to chair the meeting, keep on top of every word spoken and think ahead while at the same time recording what has just occurred in the recent past.

well-run meetings Part III

Some groups prefer to have a trained secretary present, who should be bilingual if the meeting is bilingual, to do nothing except record minutes. The secretary may not always be able to identify items of importance, especially if a subject is technical or specialized, so will generally record more than necessary. Draft minutes may then be edited by the Chairperson prior to finalization and circulation.

Other people prefer to have one of the active participants responsible for minutes, since that person would be more familiar with subject matter being discussed.

The most commonly seen problem with regard to minutes is delay in circulating them. Minutes should be translated if necessary, and in the hands of every person participating within two to three working days at most. This is important at all times, but positively crucial if specific actions are required from those present.

The amateur at meetings will often prepare minutes of the last meeting just in time to be circulated as the first order of business at the next meeting — even if it is a month later. If people have by then performed actions required at the previous meeting, and if those actions accurately reflect decisions taken, it is often by luck more than anything else.

The format of minutes is unimportant, providing minutes are clear to all concerned. In general, a few basic rules do help with readability and identification of issues:

- a) Use subject headings taken from the agenda for easy identification.
- b) Leave a wide left margin, and use it to indicate where special action is required, and by whom.
- c) Begin subject headings over margin

to separate items.

- d) Indent notes of discussion.
- e) Minutes should record time and place of the meeting, and persons present should be listed.

Summary

Plan your meetings. Clear your own mind about the precise objectives, decide who should attend, when, and where.

Inform others. Make sure everyone knows what is to be discussed, when, where, and why, plus what you hope to achieve from the discussion.

Prepare. Anticipate the need for information or resources. Ensure bilingual requirements are anticipated and met. Prepare a logical agenda sequence with the most urgent items dealt with first, and allocate time for each item responsibly on the basis of importance.

Structure and control. See that evidence is presented before interpretation is attempted, and that both are complete before decisions are taken. In a nutshell, "Share the facts, make the decisions, and decide on action and responsibility".

Summarize. Review each agenda item before moving to the next, and review all items once again at the end of the meeting. Ensure decisions are recorded in notes (minutes) and circulated to all participants promptly.

All of this will lead to better, shorter, more productive meetings, will make better use of resources, and will result in people being more willing to attend and contribute. A better meeting environment will result. □

*Sources of material for this series of articles include:
"Chairing Meetings: How to make your*

meetings a success in both official languages", Treasury Board of Canada Secretariat, 1988.

"Professional Guide to Successful Meetings", Coleman Finkel, Herman Publishing Inc., 1976.

"How to Organize Meetings", Martin Jones, General Publishing Co. Limited, 1980.

"Successful Conference & Convention Planning", Robert H. Drain and Neil Oakley, McGraw Hill Ryerson Limited, 1978.

"Inside Organizational Communication", International Association of Business Communicators, edited by Reuss and Silvis, Longmans, 1981.

Training seminar material prepared by Rick Green for Corporate Identities.

Did you know?

Videotaped copies of a film starring the famous comedian John Cleese are available (in English only, unfortunately) from your Regional Office. It is called "Meetings, Bloody Meetings" and takes a humorous look at some of the "do's" and "don'ts" of meeting management.

This short production is highly recommended to persons wishing to enhance their meeting management skills still further.

If Regional copies are in use or unavailable, you may obtain temporary use of an additional copy in either BETA or VHS format by contacting Ann Lucciola, Internal Communications, Public Affairs Centre at National Office. □

CHAIRING MEETINGS IN BILINGUAL REGIONS

A CHECKLIST

BEFORE THE MEETING

Invitations and Agenda	Documentation	Aids
<p>Make sure that the invitation and the agenda clearly state that the meeting will be held in both official languages and that arrangements have been made so that unilinguals can take part in the discussions.</p> <p>If this has not been done, remind the participants in your opening remarks that they are free to use either official language during the meeting.</p>	<p>Check in which of the official languages your secretarial services distributed documents. Make any corrections required, and mention these in your opening remarks.</p> <p>Check whether any glossaries on the subjects to be discussed have been prepared. If so, have them distributed.</p>	<p>Make certain that your bilingual secretariat is well organized and that, if necessary, the person(s) who will be the linguistic link and co-chair are well aware of the roles they are to play.</p> <p>To help you create an atmosphere conducive to the use of both official languages, you could – if the context of your meeting is appropriate – propose to some participants from the minority official language group that they discuss or make their presentations wholly or partly in that language.</p> <p>You could also suggest to some participants from the majority official language group that they speak in their second language from time to time.</p>

DURING THE MEETING

Opening the Meeting	Presentations and Discussions	Closing the Meeting
<p>Use both official languages from the beginning, and invite the participants to use the official language of their choice.</p> <p>If you are not able to do so at this time, call on your co-chair, and clearly give him or her your support.</p> <p>Ask the participants if they understand both official languages. If some do not, tell them that the items that concern them will be summarized in their first official language.</p> <p>Remind participants that the presence of unilinguals need not prevent a bilingual discussion.</p> <p>Avoid making the participants from the minority language group bear the burden of bilingualism by suggesting that the meeting be held in the majority language only.</p>	<p>Create a climate in which all participants will feel free to use their first official language.</p> <p>Use the official language that is less frequently used during the meeting.</p> <p>If necessary, call on the participants who have agreed to support your initiative to speak in the language they agreed to before the meeting.</p> <p>Speak in their first official language to people who consistently use their second.</p> <p>Encourage contributions in the language of the minority group by making your follow-up remarks in the language of that group.</p> <p>Remind the participants that if people use their first official language to answer a question asked in their second language, it does not necessarily mean that they want to be spoken to in their own language. The dialogue can simply continue in this receptively bilingual manner.</p>	<p>Remind the participants that they may write documents in their first official language, in either draft or final form.</p> <p>Decide which documents must be translated, and when.</p> <p>If appropriate, ask for the participants' comments. Note the methods that gave good results and the suggestions; dialogue with your group.</p> <p>Institutional change cannot be rushed. In the first few meetings, avoid being overly enthusiastic; that could compromise the success of the whole effort. Do not give up, however. Keep trying at all your meetings.</p> <p>No item should be considered so urgent or so important that it cannot be discussed in both official languages.</p>

For further information, consult the guide on "Chairing Meetings: How to Make Your Meetings a Success in Both Official Languages", published in 1988 by the Official Languages Branch of the Treasury Board Secretariat.

Employment Equity: Looking to the Future

by R. Kettyls

For many years members of visible minorities have faced resistance when seeking employment or advancement in the workplace. Some of these barriers have been obvious, some subtle. Conditions such as these were motivating factors in the creation and implementation of Bill C-62, the Employment Equity Act (EEA). The bill was passed into law in August, 1986. Employment equity is a program designed to ensure that employment practices and policies govern all employees in a fair and equitable way.

CMHC, recognized as a leader among Crown Corporations in implementing and supporting the EEA, formed the Employment Equity Office (EEO) in February, 1986 to assist women, natives, disabled persons and visible minority employees. Previous articles in *Perspective* have informed you of the progress of the Women's Advisory Group and the Native Advisory Group; now it's time to bring you up-to-date on the Advisory Group-Visible Minorities.

The Advisory Group-Visible Minorities (AG-VM) was formed in the Fall of 1986 with a mandate to encourage and guide CMHC in raising the Corporation's awareness of visible minorities and to promote policies to provide the group an equal opportunity to obtain employment and promotion in the organization.

Part of the group's responsibilities include making members of their group aware of the intent of the employment equity program and their own individual responsibility to prepare for employment opportunities in the Corporation. Catherine Caesar,

President of the AG-VM, says such preparation could include "upgrading of education and/or experience". "It's important that members are encouraged to reach their full potential," she adds.

The last year has been a busy one for the group. The advisory group made progress towards establishing cross-cultural training activities, intended to foster understanding and appreciation of cultural diversity within the Corporation. Although the format (video or seminar) of this pursuit has yet to be decided, Catherine says the initiative is an important one. "These videos or seminars will enhance the Corporation's awareness of visible minorities, their diverse cultural backgrounds, and their potential to contribute positively to CMHC."

While the AG-VM is hopeful these cross-cultural awareness vehicles will soon be made available to CMHC management and employees, they're continuing their work in other areas. One of those areas involves an effort to establish a representative number of visible minorities at CMHC equal to that in the workforce. According to Catherine, "While we're not completely satisfied by efforts made in some regions to establish or meet numerical objectives, we're pleased that progress is being made in other regions."

Another goal of the advisory group is to have more of their members working in higher positions within the Corporation. Says Catherine, "We'd like to see more members employed at higher levels instead of administrative support and technical areas. To this end, the AG-VM has recommended to management to increase their efforts to recruit and train visible minorities for senior positions consistent with their talents and expertise. Catherine Caesar

says she understands the complexities involved in such an effort, "We understand that these things take time. We're also hoping that more visible minorities will be hired on a permanent basis, rather than hired on a temporary basis when employees take sick or maternity leave."

During the last year, the group also formulated a proposal to create employee data profiles for visible minorities to assist in monitoring the progress of these CMHC employees. As well, the advisory group forwarded a series of recommendations for the redesign of the employment equity questionnaire. CMHC management responded to the suggestions and the modified questionnaire assisted the group in locating representatives throughout the Corporation. Like some of the other advisory groups, the AG-VM has had difficulty locating representatives in some of the regions and at national office. One way to overcome this problem is to encourage employees who fall into these groups to self-identify when completing the questionnaire.

The continued success of all the advisory groups depends on support from both management and employees, particularly those who belong to one or more of the groups. Self-identification of employees and a desire by all involved to enhance the Corporation's ability to minimize employment barriers and to promote equitable employment practices, will help CMHC to become "One of the Best 100 Companies to Work for in Canada." □

Tending an English country garden

Dorothy Elliott in her office.



"*Birthday Square*" — so named for the family tradition of holding birthday celebrations in this area.

To most home owners, ideas of gardening vary from occasional (and often postponed) bouts with a lawn mower to an annual spring pilgrimage to the local nursery, where one buys a motley collection of petunias and alyssum.

Not so for Dorothy Elliott, Chief of English Translation at National Office. Dorothy began learning about gardening from her father at the age of seven at the family home near Aylmer, Quebec, and for the last twenty years has been tending the one acre family home property with her sister Helen.

Dorothy's late father, as a young man, was travelling from Yorkshire, England, to Argentina by way of Canada. He liked what he saw here, and decided to return to make Canada home. The house he built near Aylmer still has some Spanish influences, but it is the garden he began that draws a great deal of attention.

It took years to change the rock and shale wasteland into the haven from an onrushing world the garden is today. Visitors are always impressed by many aspects, from the crazy paving pathways winding among trees, shrubs, bushes and masses of flowers. There are eight distinctly different sitting

areas, most of which are completed in summer with table and umbrella.

Regular visitors have come to enjoy particular favourite parts of the Elliott garden, whether it is the water garden stocked with goldfish and water lilies in the 224 square foot concrete pool or the "birthday square" area so named for the tradition of holding birthday celebrations. On such occasions, nearby trees are festooned with decorative lanterns and streamers.

The spectacular floral beds are located nearer to the house, and have flowers many of us would have trouble recognizing (or perhaps even pronouncing!) because most are perennial varieties rather than the annuals with which most of us are more familiar.

The old style English gardens had plants selected for their blooming time — some early, some mid-season, some late season, and some that bloom most of the summer. This ensures a constant colourful display. Planting is also effected with care, with the tallest plants like cannas, delphiniums or phlox to the rear, medium height flowers such as hostas, coreopsis, or iris in the centre, and lower-growing plants to the foreground. In the latter category, Dorothy likes something called feverfew — a small white daisy type flower with a yellow centre — as well as sweet williams. Dorothy also enjoys something called sweet rocket, a lovely mauve perfumed plant, though she says you have to watch that or it will take over the whole garden.

Around this time of year, Dorothy and her sister Helen (who each spend an average of about fifteen hours a week tending the garden) can be found digging up and storing many of the less hardy plants. She uses basket-weave plastic laundry baskets for some, and styrofoam flats for others. Each box contains one colour only, which is clearly marked to help with replanting next spring. All are stored in her basement. Around January, she will add a little water with fertilizer to begonia bulbs and dahlias, which usually start germinating sometime in February or March.

Perennial plants, selected carefully, reduce expenditures on annual flats, and they often double their number each year. This means some cutting back. Friends and neighbours familiar with the practice may be hopeful that some have grown to the point where they cannot all be accommodated.



Dorothy in her garden.



"My father actually landscaped the garden before the house was built" Dorothy explains. When a garden like this is tended with constant loving care for some fifty years, the result is an artistic masterpiece that provides endless hours of enjoyment and tranquil relaxation for the Elliotts, but also which is recognized (as it was this summer) in the local press. The garden was given a colour feature in the Ottawa Citizen.

Dorothy says she makes no claim to being CMHC's "resident expert", but if any one on staff would like to discuss ideas or problems, or get some suggestions regarding the selection of perennial flowers to begin an English-type flower garden, where to put them, and how to store them, she will be happy to help out as much as she can.

You can just imagine Dorothy, sitting at a table beneath a shady tree, near a massed collection of phlox and peonies, jotting down ideas to help a colleague. One can also imagine her pausing once in a while to savour the delicate perfume of a gorgeous rose.

In her garden, Dorothy Elliott follows an interest many people overlook in their haste to get on with daily activities. She is in her own very special world, and a world she shares with her family and friends and which she obviously loves.□

Goldfish and water lilies abound in the large pool.



"YES. THERE IS A CATCH TO OUR RETIREMENT PLAN. FIRST YOU HAVE TO GET HIRED."

Student finds Ontario Region has the right stuff

by Chris Stokes



Most everyone would agree that the first few days of employment can be a stressful time for both employer and employee. On management's side there are a natural series of questions — were my instincts correct? Did I hire the right person? Will the new employee fit into the organization? For the employee, there are different concerns. Procedures have to be learned, protocol is unfamiliar and there's an entire office full of new faces to meet.

These are the challenges I faced when I joined the Public Affairs and Communications Department at CMHC's Ontario Region on a co-operative work term from Seneca College's Corporate Communications Program.

Co-operative education programs, which combine classroom work with on-the-job-training, are very practical. My first three month school term taught me the basics of the business of communications — writing, editing, layout, marketing — and my two month work experience at Ontario Region allowed me to put the theory into practice.

Not only did I receive training in the nuts and bolts of communications activities while at CMHC, I was also able to pick up some of the less tangible aspects of office work. Interpersonal skills and etiquette are important in any work situation and after my time at Ontario Region, I am able to see how effective communication contributes to smooth business operations. School taught me that clear, open communication is vital but CMHC showed me that knowing how, when, where, and with whom to exchange information is equally important.

My studies revealed that the term "Corporate Communications" covered a wide scope of activity, and this was reiterated by my work at Ontario Region. I spent most days with my hands on several projects which touched on media relations, public relations, event management and marketing.

I worked with each member of the four-person department; learning the basics of their jobs and helping out

where I could. I also had some projects that I worked on independently. It was hectic at times, figuring out what to do next, but I don't think I could have received better exposure to the different facets of the communication profession than I was given at CMHC.

Ontario Region's Public Affairs Department works very much as a team, even though each person has specific responsibilities. All staff field phone calls, and if one person is overloaded another staff member volunteers to pick up the slack. Deadlines are tight in the department, but I was always made to feel a part of the action rather than an outsider looking in. When I made mistakes, the staff took the time to work with me and show me why I went wrong, not just where.

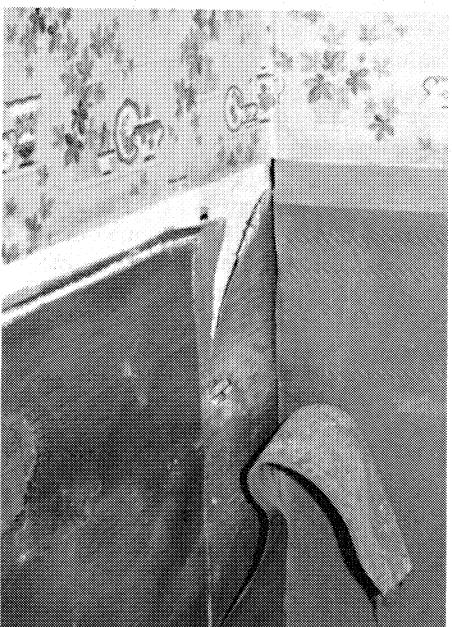
All the staff at Ontario Region accepted me as a co-worker and supported my efforts. One of my concerns at the beginning of the work term was the reaction of the office staff to my presence. I wanted to make a valuable contribution and earn their respect, and not simply be "the kid underfoot for a couple of months." From the top down, I feel that Ontario Region staff gave me that respect and support and ensured that my time at CMHC was productive and rewarding.

I leave CMHC to return to Seneca College for more studies before heading out for another work placement in the fall. I return to school with much valuable experience in communications, and a greater understanding of the public sector and how it operates.

(Chris Stokes is a Corporate Communications student at Seneca College. He enjoyed his times at the Ontario Regional Office of CMHC so much, he asked if he could return for another work placement in the fall. The Regional Office was pleased to accept.) □



The old stove, still standing on one wall of the previous owner's kitchen, was once used to provide meals for many male 'roomers'.



Two types of original wallpaper still remain. The texture of the upper part resembles that of brown paper bags, while the lower part appears to be backed by some kind of canvas material — clearly designed to withstand heavy wear and tear.

Castle Hotel gets new lease on life

The Castle Hotel, as it looked during the summer, this year.



The Castle Hotel was completed on September 19, 1909, and was termed in the local press "a first class hotel in every way."

Three stories high, with a brick veneer, the Castle Hotel also boasted stained glass windows on the ground floor, and was constructed during a boom period in Lethbridge, Alberta.

It was conveniently located, near the city core and the railway station. It claimed, in early advertisements, to cater "to the theatrical trade."

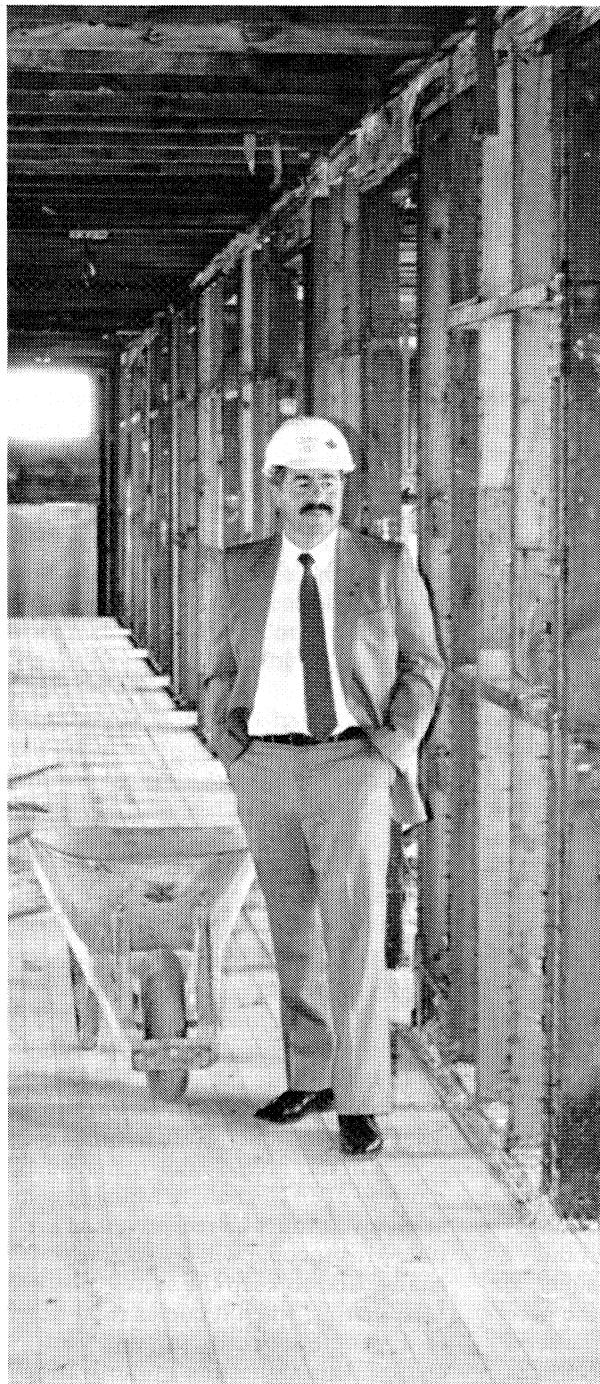
The hotel flourished for several years until, during the time of prohibition, it lost its license to serve alcoholic beverages. It changed to a rooming house, losing much of its early stature in the community.

From the early 1940s, it was owned and managed by a married couple who

lived in one corner of the ground floor in a tiny apartment. Some of the rooms were self-contained, but the woman cooked meals for many of the residents on her old gas stove — which took up one entire wall of her little kitchen!

When her husband died, the woman continued to run the building herself for four years, but found it just too much and closed up. The building then sat empty for about six years.

It was bought by three Lethbridge residents who are renovating it within the Rental RRAP program into a forty-unit building catering to lower-income individuals. Each unit will have its own bathroom, and the first two floors will have direct access to a landscaped courtyard at the rear of the building. The basement, not previously



Lethbridge Office Manager, Dennis Nickolet, dons a hard hat to inspect the upper floor, almost cleared of debris.



used for residential purposes, is also being finished.

Work continued this past summer on gutting the interior of the building. Among the more interesting things noticed or found in the building are some elderly gas stoves, including the one used to cook meals for long-ago residents, a heating system whereby approx. 4 inch ducts took heat into each unit above the door, a massive central hot water tank, and an old coal furnace set low in the ground suggesting some further basement excavation might at one time have been planned.

Original wallcoverings remain, some

with the texture of the brown bags we take groceries from the store in, and more with a very heavy canvas-type backing used on the lower half of some walls. Many walls had only one wallpaper application.

From its early days serving businessmen, travelling salespeople, and the "theatrical trade", the renovated Castle Hotel will once again be providing needed accommodation to its clientele, and can remain a Lethbridge landmark.

Thanks to CMHC.□

The old coal furnace, seen here, was set very low in the ground. It is to be moved, making way for more apartments in the basement.

Bureaucracy — Productivity — Innovation

Back at CMHC after a 12-month absence during which time I worked as Regional Director for CCA (Consumer and Corporate Affairs) within the Federal Public Service, I thought I would like to share with you the reason for returning. Moreover, I am still being asked this question.

At CMHC, we experience a certain bureaucracy blended with productivity and innovation which makes it possible for us to obtain results that are envied by several public and even private agencies. CMHC is an agency which receives congratulations from central government agencies. Who does not want to be associated with an agency which obtains such results?

I have come back within an organization where it is really good to work. I was surprised to see that we wanted to be classed among the 100 best companies. Based on my previous experience within CMHC, I believed that we were already one of these companies. Now we are perhaps within the 50 best.

I like to hope that on reading the following, you will recognize what we are advocating and what we are doing at CMHC. If upon reading this article, a promising idea springs up, I shall be happy for you and for CMHC.

by Gilles E. Girard

Who decides on systems, on procedures, on techniques? Who decides on products, on services to be rendered? Who manages the financial system? Who motivates the employees, makes organizational decisions, decides on goals, objectives, time frames? Who organizes the whole into one system to achieve the mission?

Peter Drucker said: "It is management that makes resources productive". Management, the managers, are thus responsible for making the necessary decisions, for choosing the services, for designing the type of procedures to be followed, for selecting the various equipment and for motivating the employees. Often, the employees are handicapped by systems and these systems are management's responsibility. One could easily claim, it would seem, that 85% of the problems related to productivity can be placed on the

shoulders of managers or of management. It can also be said that the "bosses" are the ones who hold the key to productivity. It is their responsibility to orchestrate the system so that the employees' productivity increases. That is why, if one wants to obtain results in this area, senior management must be open to change. Management at all levels must be receptive and creative. Most people will try to resist change and to keep the status quo. Despite this, when it comes right down to it, people are ready for, and want change. It is a question of motivating them in the appropriate manner; this is not a mere matter of asking people to work harder, but rather to work more intelligently. Each organization must have a mentality where each and everyone's objective is to improve effectiveness and efficiency. Try to do better tomorrow what we did well yesterday.

In many organizations today, each time a new idea is suggested by an employee, the latter is often the brunt of criticism by being told not to rock the boat. The following comments are often heard: "It's already been tried", or "that's the way it's done" or "that's the way it's always been done". This type of comments becomes very frustrating and kills any imagination or innovation that employees could have. Why not apply the eleventh commandment of the 3M Corporation "Never be responsible for killing an idea".

In today's world one has to ensure that each group within the organization has the right type of supervisor; those who have a management philosophy where the goals established for the delivery of programs and services are to be realized at all times. Many people have the idea that this is the sort of thing that goes on in the company next door; we often think that productivity is something which concerns other people somewhere. All that is false; changes, environments, approaches and ideas develop and change directly in the marketplace.

Often, in the eyes of the public, there is a tendency to believe that within the bureaucracy of a civil service, innovation and creativity cannot exist. It should be pointed out that bureaucracy is not only found within government. It would perhaps be a good idea to point out that there are rather strong forces within government organizations which promote innovation within bureaucracy. First of all I would like to discuss positive forces before mentioning the negative ones.

One of the first positive force, is the fear of being publicly treated as incompetent. In the past, in govern-

ment bureaucracies as in all other corporations, people sometimes acted in an apathetic way, sometimes in a stupid way; this could involve policy, organizational or operational matters. But today, the presence of the information media, of reporters who investigate, of interest groups, the Information and Privacy Act, mean that incompetency cannot continue. Thus, this force, whether we like it or not, is acting to create and to force innovation to such a point that it may even produce changes.

A second force is that created by emergencies. Crises always encourage innovation within bureaucracies. Emergencies can be created by men or women or through external causes due to the environment. Regardless of the source of the emergency, people will usually turn to government for assistance. For example, tornadoes, floods, big snow storms, urea-formaldehyde insulated houses. In emergency situations, we only have to examine the behavior of the people involved. They react to meet the needs and to correct the situation. However, their procedure for reacting is not to be found in any manual. The emergency of the situation forces innovation.

A third force which often is not recognized, but which exists and encourages much innovation within the whole bureaucracy is the natural need of many to excel and to be recognized. Managers and professionals in these bureaucracies know that the initiation and the implementation of changes which are requested is a clear indication of superior performance.

A fourth force is that which is specifically encouraged to create and promote innovation. In many organ-

izations there are teams which are formed to challenge the status quo. They scrutinize and assess current policies and practices; they identify the problems, as well as the opportunities for improvement and propose timely changes. Often the efforts invested in this area are not as extensive as one would like but they are nevertheless pointing in the right direction.

On the other hand, on the negative side, there are also many forces which discourage innovation. It is a question of trying to get around these obstacles or making them positive. These negative forces are apathy, poor communication, people's long memory for areas where we have not been successful and their short memory for accomplished successes, the fear of not succeeding and an autocratic style of management. All these forces or tendencies discourage change. We have to try to make the best of these and to find solutions to make these obstacles positive.

Innovation within CMHC is essential to improve the programs to meet the established needs of our clients. We, the supervisors, have to encourage and increase innovation. I believe that senior management provides the environment, the structures and directives necessary to produce the necessary innovation so that the Corporation does become the best organization possible. Senior management specifically and constructively encourage any innovative idea or suggestion put forth by its employees, to improve the performance of the organization. Our managers and directors, as public administrator, play a leadership role, an **entrepreneur** role within current constraints.

A manager in a Crown Corporation such as CMHC is an entrepreneur. Entrepreneurship is basically defined as the procurement and management of the human and material resources necessary to create, develop and implement solutions making it possible to meet people's needs. There is a very important relation between an entrepreneur and an administrator.

To date, in various departments, the administrators only really had to manage the resources which were made available to them. In the present economic situation, they are now being called upon to do more than just manage, they are now being called on to innovate and to create and this is one of the fundamental bents, moreover, which distinguishes them as entrepreneurs. These administrators will have to undertake new actions in their current work context. Within CMHC, the process began several months ago. I believe that it is worthwhile to point out the unique nature of the spirit of entrepreneurship which is encouraged within CMHC. This mentality is the creation and the implementation of something new and something more efficient, the improvement in the delivery of our programs rather than the mere continuation of what already exists. The whole question of managers' accountability deals with that point.

Today's administrators or entrepreneurs must show much initiative, motivation and determination in their efforts. They must have confidence in themselves. Their perception of what they are themselves, of their capacity to influence their environment and to obtain the desired results is crucial.

Entrepreneurship and initiative go hand in hand. One with an entrepre-

neurial spirit becomes the champion of innovation. This is the person who tends to explore new avenues and to break out of the daily routine. He/she must be constantly on the lookout for new potential endeavours and must do everything to make these endeavours profitable. The function of entrepreneur/administrator requires constant concern for effectiveness. This means recognizing what one has to do. This means a concern for quality rather than quantity of results. In other words, one has to do the right thing and not necessarily do things right.

The environment changes; everything changes today, thus we have no option: there has to be innovation in view of these social and economic changes. Moreover, the consultation process put in place by CMHC in the fields of insurance, social housing, renovation and eventually in the quality of housing, fit into the will to adapt to the market and to the clients' needs.

Even if the administrator's main interest is effectiveness, efficiency is also important. A company or agency can easily disappear due to a lack of efficiency. On the other hand, if efficiency is the be all and end all of a particular organization, this particular organization's role may well be questioned. What is most important for our administrator/entrepreneur is to decide what must be done and secondly, how to do it. For the latter, it must not be forgotten that an entrepreneur has a whole team of experts in various fields which are at his disposal. They are there to provide advice on how to improve the way of doing things once the right thing has been decided on.

To do the right thing and to do it well, therefore achieve our objectives,

each and everyone of us must understand what we are trying to do. Hence the importance of everyone understanding the strategic plan. Management is no more ,no less than the central element of promotion. The role or the leadership of supervisors is to design, implement and promote a new innovative series of planning options both at the organizational as well as the individual level. Such leadership must always seek to preserve and promote the innovative progress of our Divisions. Management is not alone in this field, far from it. Means must be found to provide great participation of all the specialists and all the employees. It is these latter groups who are able to assist most on how to improve. These are the people who, on a daily basis, do the work. These are the people who can provide us with innovative and creative ideas.

The entrepreneur/administrator must find new ways of developing the potential of his/her firm, department or establishment. The potential of an organization, such as CMHC, is found in its assets. And its assets are human beings; these important assets must be oriented so that the employees realize their potential. Perhaps the way, the secret to ensure that the employees realize their potential is contingent on the fact that supervisors must always be on the lookout and always promote the idea that they are there to listen. That they are there to assist the employees, in better using their intelligence and creativity. Supervisors must always show empathy and good judgement when presented with suggestions. Moreover, all discussions concerning regular performance evaluation, career planning, training or

other are part of a global whole to develop human potential which each and every organization has.

The entrepreneur/administrator must create and improve the organizational climate. This climate is very important for the development of individuals. The organizational structures which are set up must assist the organizer and the individuals and not act as an obstacle in achieving the goals which are sought. There are always several ways to organize ourselves, but the human aspect must prevail. The new techniques used today, such as quality of life at work, quality circles, participative management and many others, are only some means to promote increasing involvement by all the intervening parties at all levels in achieving the goals which are set. Perhaps, it can be said that it takes a little more time to manage or to direct when we are all involved, that it is easier to give an order than to explain it. But this does not alter the fact that, once the people are well informed, once they know the goal pursued, these people use their imagination and creativity to develop new ways of becoming more efficient and meeting the desired goal more rapidly.

In this review, I have tried to show that any system or any organization is management's responsibility and if one wants to increase productivity, then it is up to management to show leadership and to promote this idea. This idea can only function if senior management and the supervisors are ready to administer in the same way as an entrepreneur would administer. In other words, what we need are not only administrators of human resources, of equipment, of procedures, but entrepreneurs. Subsequent to changes

in the environment, management must participate actively in the organizational development of its team. If one wishes to increase this productivity, management is going to have to show a lot of courage and will require much patience. But nothing is impossible since there exists within our organization a vast pool of innovative ideas. This pool of ideas, our assets, these are the people with whom we work regularly on a daily basis. These people must become involved and understand the given orientation. And not only is it necessary that this latter group provide new ideas, management has to be ready to listen and to put these ideas into practice. The capacity to want to improve has to be demonstrated. The choices are not easy to make, but the truth of the matter is that choices mean selection, choices mean prioritizing activities, hence re-adjusting resources.

I am sure that our people in the job all have the capacity to accept the need to improve and to innovate. Everyone is in favour of adapting organizations to their environment. This will not be easy to do because we must adjust our resources and better use of resources produces a paradox. We want the organization to change, but the individual does not want to change. How to find the answer is our challenge. How will these administrators/entrepreneurs face the music?

This is the challenge and the challenge exists to be met and one group alone, or individual alone will not be able to meet this challenge. This challenge will only be met if each and everyone of us work together as a team towards a common goal.□

Training and Development

by Lucie Chartrand

Training and Development is now part of the Human Resources Development group which also includes Staffing and Human Resources Planning. Collectively, we offer a range of services which extend from recruiting to retirement and which cover areas such as training, career planning, human resources redeployment and planning. In addition, we manage the inter-office transfer budget and the training and development budget. Even if we seem less visible, we have been very busy developing new ways to satisfy both

individual and organizational trading and development needs. Needs change and the tools must also change. For example, to meet ever-growing career planning needs and to assist the Corporation in putting special emphasis on the development of its employees, we have prepared a publication "Career Planning: A Guide for CMHC Employees". Thus, although the number of training personnel in our group has decreased, this guide will make it possible for us to reach more individuals than we were able to previously

with the limited number of workshops held each year.

We have articulated our mission as follows: "to contribute to the realization of CMHC's mission by helping its human resources to acquire the necessary knowledge, skills and attitudes for high motivation and productivity and by developing the required policies and measures." The following should assist you in understanding this mission and our role.

Whom are we serving and what exactly are our services?

We serve three distinct groups to whom we offer various services:

1. Senior Management for whom:
 - we develop training and development policies and programs.
2. Management Staff for whom:
 - we conduct organizational diagnoses;
 - we interpret guidelines;
 - we provide a team building services.
3. All CMHC employees at all levels to whom we provide the means to make up for lack of knowledge and skills or whom we assist in improving individual behaviour through:
 - workshops and courses;
 - counselling;
 - personal guides;
 - professional orientation sessions;
 - academic assistance, etc...

When and how are training and development needs identified?

- The individual training and development needs are identified by management staff and by the employees throughout the year. These needs may be generated by the desire to improve one's skills and abilities, to reduce certain work difficulties or to solve certain problems involving specific tasks. These needs are channelled into the training and development process via performance management, the major goal of which is to develop the Corporation's resources.
- Moreover, it sometimes happens that changes in one's work are generated by new guidelines, new technologies, new programs or significant changes in the environment. It is management staff's duty to forecast the problems associated with these changes and to facilitate adaptation to the latter by the Corporation's human resources. This effort is made in collaboration with the people involved as part of an organizational diagnosis.
- The training and development needs of the Corporation's human resources can be grouped under nine goals:

- 1. To orient new employees**
To make new human resources familiar with the Corporation to assist their integration into CMHC and to allow them to understand the utility of their position.
- 2. To improve performance and productivity**
To make up for lack of knowledge and skills in individuals or groups to improve the Corporation's performance.
- 3. To implement changes**
To effectively implement the changes in the existing policies, procedures and technologies.
- 4. To introduce new programs**
To effectively implement new programs, their related policies and technologies.
- 5. To encourage career progression and management succession**
To prepare management succession and to assist all employees in progressing in their careers (ex.: enhancement of professional and technical skills, including management).
- 6. To support employment equity**
To contribute to attaining the Corporation's employment equity objectives.
- 7. To facilitate the preparation for retirement**
To facilitate retirement for those employees who are planning to end their careers.
- 8. To improve the organizational climate**
To make it possible to acquire skills, attitudes and values which are conducive to an excellent organizational climate. This includes personal growth, team building, health and safety at work, stress management, creativity, etc. . .
- 9. To promote language skills**
(Official Languages and Translation Group's responsibility)
The Corporation complies with the Official Languages Act. It is increasing the number of its human resources who satisfy their position's language requirements by making it possible to improve skills which have already been acquired.

Why is there no longer a training activity schedule distributed at National Office by the Training and Development Section?

Formerly, the "course catalogue" approach allowed the employees to identify their needs based on a list. This process limited the choices and certain real needs were never identified. Now we are using an approach which is integrated into the Corporation's plans. The needs which are identified in the sectors' plans and which result from a diagnosis of their situation are used to establish an activity schedule to be offered by Training and Development. Thus, the courses and workshops which we are offering this year, through the private sector, are based on your needs. You can now register for activities which meet your needs instead of receiving a list of courses and determining your needs based on this list (which is not exhaustive). We ask you, first of all, to determine your needs and then to identify the resources available which are most apt to meet your expectations. Our group will then consolidate these needs.

What is our training and development philosophy?

Each individual is responsible for his/her own training and development in the same way as he/she is responsible for his/her career. Each employee must take responsibility for making his/her own decisions and register in this process by making choices, by investing time and effort, by making compromises, by setting objectives, etc.... And in return the Corporation provides the mechanisms, tools, orientations and opportunities to assist the employees in attaining individual goals and objectives.

Compared with many other employers, the Corporation makes available to you a great number of resources and opportunities to assist in your development. These resources and opportunities are worth less, however, unless you make use of them. The ball is in your court!

We would be pleased to provide you with details concerning any other aspect of training and development.□

Transfers

John Beaucage, from Atlantic Regional Office, to Social Housing Group, Program Operations Division, as Coordinator, Social Housing.

Louise Laframboise, from Clerk, Claims, to Real Estate Officer, Asset Management Directorate.

Hugh Graham, from Social Housing Group, Program Operations Division, to Atlantic Regional Office, in a Training position.

Elisabeth Reisinger, from Regina Branch to Prairie and NWT Regional Office, as Human Resources Officer.

Alex Schabel, from Regina Branch to Prairie and NWT Regional Office, as Finance Officer.

John Burrett, from Strategic Planning and Policy Development Division, to Program Evaluation Division, as Program Evaluator.

Velma Clement, from Program Funding Centre, to Program Portfolio Management Division, as F/P Portfolio Management Officer.

David Switzer, from Professional Standards Division, to Information Systems Client Support Division, as Senior Information Analyst.

Peter Hustwit, from Strategic Planning and Policy Development Division, to

Professional Standards Division, as Senior Policy Planner.

Scott Gerrard, from Statistical Services Division, to Program Planning Group, Program Planning and Analysis Division as Data Quality Analyst.

Roger Rioux, from Quebec Regional Office to BC and Yukon Regional Office, as Programmer/analyst.

30 Years Service

Edward E. Pandke, Chief Appraiser, Yellowknife Branch.

Bernice A. Johnston, Administrative Secretary, Financial Planning Division.

Retirement

Robert H. Sheldon, Compliance Inspector, Winnipeg Branch.

Deceased

Rosette Valois, Clerk, Montreal Branch, on July 24, 1988 (retired on 23 December 1963).

people and places

agencies concerned with housing and the broader issues of urban affairs. We were the lead agency in Canada during the International Year of Shelter for the Homeless.

The growing recognition of the need for intergovernmental action in hous-

ing and urban problems presents the Corporation with an interesting challenge. In the months ahead we will have to begin to define the part we could play in a concerted effort to improve the quality of urban life.□

NOTE: If you have questions you would like the President to deal with in Perspective, please send them to his attention in care of Perspective, Public Affairs Centre, National Office.



"Finished typing my Board of Directors speech,
Miss Hibbs? Miss Hibbs?..."



PERSPECTIVE



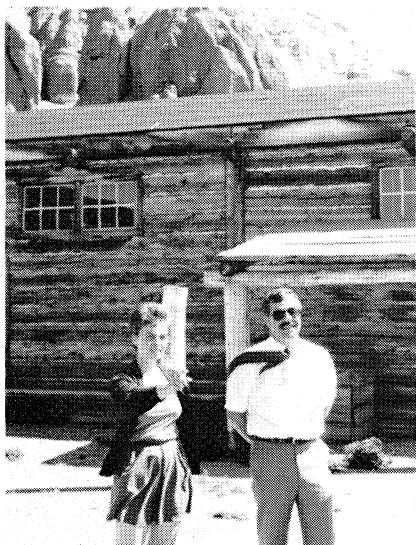
Canada

PERSPECTIVE

Journal publié mensuellement pour les employés de

LA SOCIÉTÉ CANADIENNE
D'HYPOTHÈQUES ET
DE LOGEMENT

Veuillez adresser vos articles ou toutes communications et suggestions relatives à la publication de textes à la rédactrice en chef de Perspective, Centre des relations publiques, Bureau national.



Un guide dresse l'historique du fort Whoop-Up à l'intention de Dennis Nickolet, directeur de la succursale de Lethbridge. Le fort fut fondé par des commerçants américains qui cherchèrent à vendre du «whisky» aux Pieds-Noirs, jusqu'à ce que la Gendarmerie royale ne vienne à la rescoufse. On trouvera à la page 7 la recette du whisky qu'on y vendait. Vous ne voudrez certainement pas l'essayer! La cravate de Dennis illustre la force du vent en été — c'est la raison pour laquelle on appelle la région «le pays du Chinook».

(Photo: Rick Green)

Sommaire

Le mot du Président	— 1
Le programme d'aide à l'éducation donne un avantage aux employés	— 2
La ville des vents — paisible et prospère	— 6
L'art de bien diriger une réunion — Partie III	— 12
L'équité en matière d'emploi	— 15
L'entretien d'un jardin à l'anglaise	— 16
Étudiant enchanté de la région de l'Ontario	— 19
Nouveau départ pour l'hôtel Castle	— 20
Bureaucratie — productivité — innovation	— 22
La formation et le perfectionnement	— 26
Allées et venues	— 28



Le mot du président

par George Anderson

Les ministres de l'habitation des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux se réunissent une fois l'an afin de discuter des progrès réalisés dans le cadre des accords sur le logement social que nous avons signés en 1986.

J'ai assisté à la réunion de cette année, qui s'est tenue à Halifax au mois de juillet, et j'ai cru qu'il convenait de vous en faire rapport, étant donné que les discussions des ministres auront une incidence sur notre travail ainsi que sur l'orientation des politiques.

Dans l'ensemble, le climat était positif et les ministres ont réaffirmé leur engagement à l'égard des principes fondamentaux des accords, à savoir: l'idée selon laquelle l'habitation est une responsabilité qui doit être partagée par tous les ordres de gouvernement, et que l'aide doit être canalisée vers les gens qui en ont le plus besoin.

Les provinces souhaitent disposer de toute la souplesse possible dans l'exécution des programmes, de façon à s'assurer que ceux-ci répondent bien aux différents besoins régionaux. Le gouvernement fédéral appuie cette idée, mais il lui faut aussi rendre compte au Parlement du degré de respect des objectifs et des critères des programmes. De part et d'autre, le gouvernement fédéral et ceux des provinces ont fait des concessions qui tenaient compte de leurs responsabilités particulières, et chacun respecte de plus en plus la position de l'autre.

Nous faisons des efforts constants pour simplifier l'administration des accords et supprimer les doubles emplois. Nous avons formé des comités chargés d'examiner les moyens d'améliorer les méthodes de production de rapports et de comptes rendus, et nous avons également enregistré des progrès à cet égard au cours des deux ou trois dernières années.

Les ministres se sont montrés enthousiastes par rapport à deux importants projets inscrits à notre Plan stratégique.

Le premier concerne l'évaluation de notre Programme de logements pour les ruraux et les autochtones (LRA). Ce programme aide les populations des régions rurales et des régions éloignées, y compris les populations autochtones, à obtenir les logements abordables, comme locataires ou propriétaires. Or, le programme LRA existe depuis plus de 15 ans et le moment est venu de le remanier. Nous sommes à l'examiner et nous exposerons l'an prochain certaines idées qui feront l'objet de consultations auprès de tous les intéressés, en vue de soumettre au Cabinet certaines propositions concernant l'avenir du programme.

Les ministres ont vivement appuyé ces travaux.

Ils nous ont également exhortés à poursuivre le travail que nous avons amorcé en ce qui concerne le remodelage des logements publics. Nous comptons maintenant plus de 250,000 de ces logements au pays, et ils représentent, au plan social, un acquis important. Or, pour que ces logements continuent de rendre service aux personnes qui en ont un besoin impérieux, il importe de les sauvegarder et de les maintenir en bon état.

Nous procérons actuellement à l'évaluation de ces logements, afin de déterminer dans quel état ils se trouvent et les travaux qui seront nécessaires pour les remettre à neuf. Les ministres ont approuvé cette opération et nous ont pressés de la poursuivre.

S'ils ont manifesté de l'intérêt pour ces projets courants, les ministres ont également discuté de l'orientation future des politiques de logement.

L'une de ces orientations a trait au défi qu'il faut relever pour satisfaire les besoins en logement de la proportion croissante de personnes âgées au Canada. On estime que d'ici l'an 2000, la proportion des personnes âgées de 65 ans ou plus sera passée de 10 à 13 pour cent. Quant à la proportion des personnes de plus de 75 ans, elle aura doublé.

Les personnes âgées, et plus particulièrement celles qui sont handicapées, auront besoin de logements différents de ceux des personnes jeunes et ne souffrant d'aucun handicap. Les aînés nécessitent également des modalités de financement particulières. Toutes ces questions sont prévues dans le Plan stratégique et elles seront examinées à la fois à la Conférence nationale sur le logement des personnes âgées (ce mois-ci à Halifax), et dans le cadre du Programme des prix d'excellence en habitation de 1988 de la SCHL, qui reconnaît les efforts visant à résoudre les problèmes de logement des aînés.

Les ministres jugent important que les gouvernements commencent à s'attaquer collectivement à ce nouveau défi.

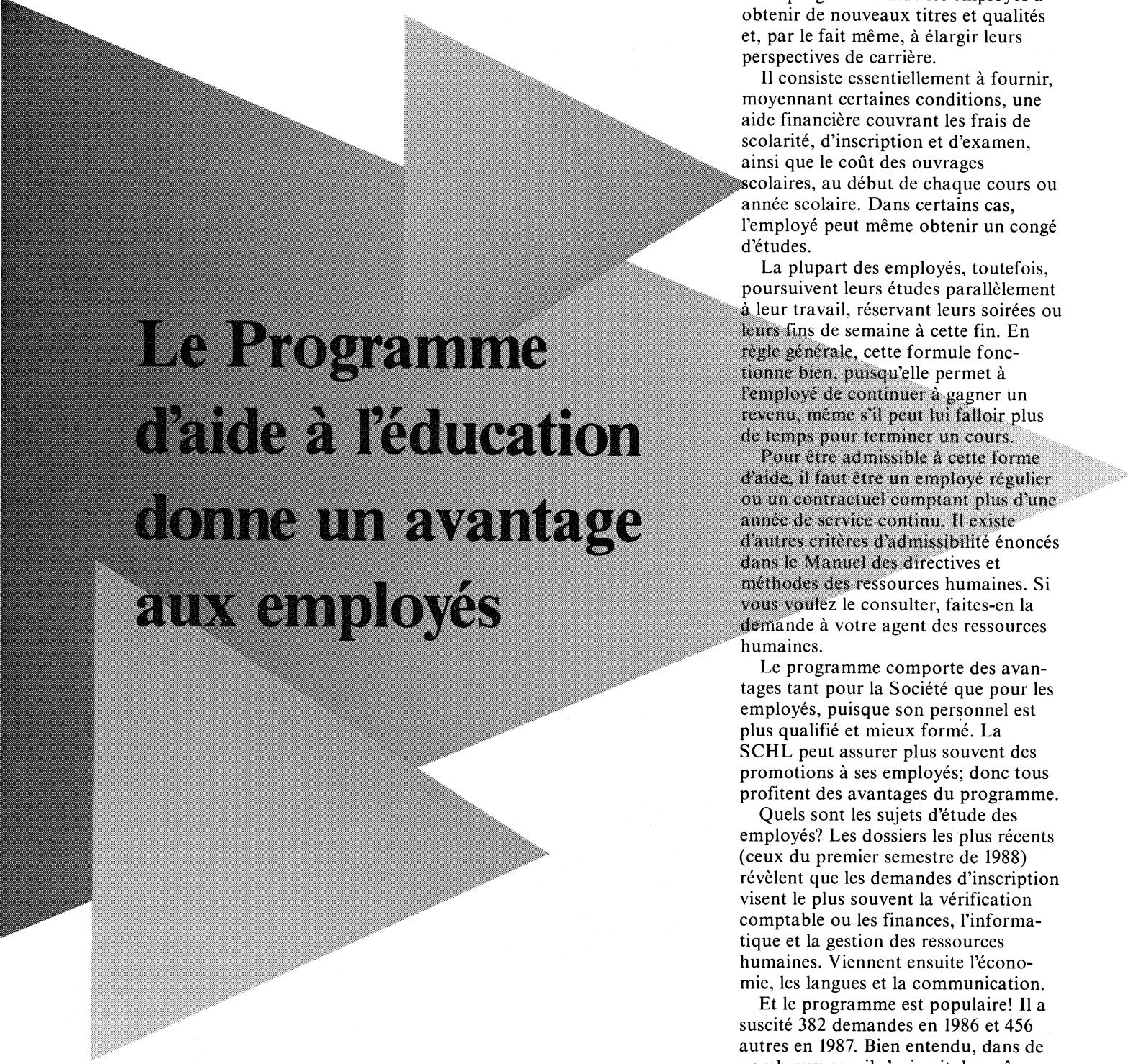
Parmi les dossiers sur lesquels les ministres se sont penchés cette année, le plus intéressant est sans doute celui qui concerne la qualité de la vie dans nos villes, et, pour reprendre les mots de leur communiqué: «la difficulté croissante de préserver la qualité de l'environnement urbain.»

Ils ont notamment souligné que le logement ne saurait être dissocié des autres conditions de vie dans les villes. Le coût du logement est en effet largement tributaire du prix et de la disponibilité des terrains, facteurs eux-mêmes influencés par le réseau de transport, par l'extension des services municipaux et par de nombreux éléments analogues.

La résolution de ces problèmes exigerait la collaboration de tous les paliers de gouvernement et du secteur privé, ainsi que des organisations et des particuliers qui ont des intérêts dans la collectivité.

C'est la première fois en dix ans que les ministres fédéral, provinciaux et territoriaux de l'habitation reconnaissent officiellement la nécessité de créer des politiques visant à améliorer la qualité de la vie en milieu urbain.

(suite à la page 28)



Le Programme d'aide à l'éducation donne un avantage aux employés

Depuis longtemps déjà, un des programmes d'avantages sociaux les plus populaires à la SCHL est le Programme d'aide à l'éducation qui incite le personnel à parfaire sa formation grâce à un soutien financier solide, consenti à la condition de terminer les cours qui sont entrepris.

Le programme aide les employés à obtenir de nouveaux titres et qualités et, par le fait même, à élargir leurs perspectives de carrière.

Il consiste essentiellement à fournir, moyennant certaines conditions, une aide financière couvrant les frais de scolarité, d'inscription et d'examen, ainsi que le coût des ouvrages scolaires, au début de chaque cours ou année scolaire. Dans certains cas, l'employé peut même obtenir un congé d'études.

La plupart des employés, toutefois, poursuivent leurs études parallèlement à leur travail, réservant leurs soirées ou leurs fins de semaine à cette fin. En règle générale, cette formule fonctionne bien, puisqu'elle permet à l'employé de continuer à gagner un revenu, même s'il peut lui falloir plus de temps pour terminer un cours.

Pour être admissible à cette forme d'aide, il faut être un employé régulier ou un contractuel comptant plus d'une année de service continu. Il existe d'autres critères d'admissibilité énoncés dans le Manuel des directives et méthodes des ressources humaines. Si vous voulez le consulter, faites-en la demande à votre agent des ressources humaines.

Le programme comporte des avantages tant pour la Société que pour les employés, puisque son personnel est plus qualifié et mieux formé. La SCHL peut assurer plus souvent des promotions à ses employés; donc tous profitent des avantages du programme.

Quels sont les sujets d'étude des employés? Les dossiers les plus récents (ceux du premier semestre de 1988) révèlent que les demandes d'inscription visent le plus souvent la vérification comptable ou les finances, l'informatique et la gestion des ressources humaines. Viennent ensuite l'économie, les langues et la communication.

Et le programme est populaire! Il a suscité 382 demandes en 1986 et 456 autres en 1987. Bien entendu, dans de nombreux cas, il s'agissait des mêmes employés qui s'inscrivaient à la seconde partie de leur cours.

Il arrive souvent que l'intérêt pour le programme reçoive une nouvelle impulsion dans les succursales et les bureaux lorsque les employés en ont déjà profité.

Parmi les exemples de réussite, il convient de citer celui de Cathy Hlynsky, maintenant responsable de la gestion du portefeuille à la succursale de Winnipeg. Cathy a entrepris son cours de comptable général licencié il y a au-delà de six ans, alors qu'elle était commis au Centre de gestion hypothécaire. Elle a occupé plusieurs autres postes entre-temps, mais lors de la collation des grades, elle a reçu la médaille d'or remise au finissant qui a mérité la note la plus élevée. Elle siège aujourd'hui au Conseil d'administration de l'Association des comptables généraux licenciés du Manitoba.

Selon Cathy, «il est important de bien choisir son cours, mais c'est la possibilité de gagner un revenu tout en poursuivant des études qui fait que ce programme est si avantageux.» Elle n'hésite pas à attribuer le poste qu'elle occupe actuellement à ses études. Et, au sujet de l'avenir à plus longue échéance, entend bien occuper la place qui lui revient.

Fatima Baros, une collègue de Cathy à Winnipeg, est inscrite au programme elle aussi, mais elle a déjà terminé à peu près la moitié de ses études. Elle déclare: «Je continue d'apprendre et de m'épanouir. Je veux être ouverte aux possibilités nouvelles qui se présentent et je compte terminer ce cours même si cela doit prendre du temps. Il faut être vraiment déterminé, mais l'appui de mon employeur est très important.» Fatima en a encore pour trois ans, si tout va bien. Avant de se joindre à la Division de la gestion du portefeuille pour les programmes, elle était superviseur au Programme de logement pour les ruraux et les autochtones.

Ces deux employées sont résolument tournées vers l'avenir et bien décidées à monter dans la hiérarchie. Qui sait, peut-être l'une d'elles accédera-t-elle à la présidence un jour?

Toujours à Winnipeg (on voit bien que l'idée accroche!), Jake Belanger, directeur de l'Application des programmes, est inscrit à ce programme.

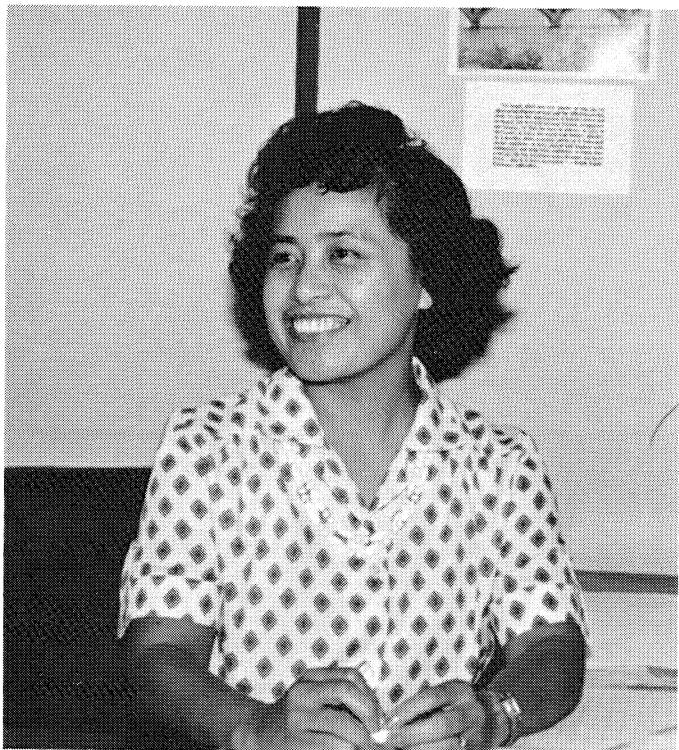
Jake suit des cours en administration des affaires. L'un des problèmes qui, selon lui, se posent aux personnes appelées à se réinstaller souvent est

Cathy Hlynsky, directrice, Gestion du portefeuille, à la succursale de Winnipeg, reçoit la médaille d'or décernée à l'étudiant qui a remporté les plus hautes notes dans le cadre du programme de comptable général licencié. Fatima Baros suit le même programme depuis trois ans.



Jake Belanger, directeur, Application des programmes, à la succursale de Winnipeg, a dû changer de cap à mi-parcours.

Erin Burnett, Direction générale de la trésorerie, Bureau national.



Fe Costello, de la succursale de Regina, est tournée vers l'avenir.

celui des équivalences de crédits. Il arrive qu'on suive des cours, mais qu'on doive déménager dans une nouvelle ville ou une nouvelle province. On espère bien obtenir des équivalences pour les cours déjà suivis, mais cela n'est pas toujours possible, surtout si le cours ou le programme d'études est différent. Mais Jake a trouvé une solution.

Il s'est inscrit au programme de cours par correspondance de l'université d'Athabaska, ce qui lui évitera des ennuis s'il déménage à nouveau, puisqu'il pourra continuer ses études. Il donne d'ailleurs le conseil suivant: «Les gens mobiles devraient envisager une formule souple, comme les cours par correspondance, afin d'éviter ces problèmes.»

Jake attribue ses progrès constants à l'aide qu'il a reçue du personnel des ressources humaines du Bureau régional des prairies et des T.N.-O. Il déclare: «C'est John Morgan qui m'a aidé à découvrir ce programme — une formule beaucoup plus avantageuse que les cours donnés à l'université du Manitoba, surtout s'il faut encore déménager.» Jake a été fortement associé aux programmes de logement social par le passé et il trouve utiles les cours techniques et de gestion, notamment les cours sur les prêts hypothécaires.

Jake recommande ce programme à tous les employés de la Société, quel que soit leur niveau hiérarchique, et il ajoute: «Cela dépasse la simple formation scolaire. Vous pouvez discuter de vos projets de carrière avec le personnel des ressources humaines de votre propre bureau ou avec celui du bureau régional.»

Au Bureau national, Erin Burnett, analyste de la politique financière à la Direction générale de la trésorerie, a récemment terminé des études de huit ans qui lui ont valu le titre de comptable en gestion accrédité, un programme plus général que celui de comptable général licencié, fait-elle observer.

Pendant la majeure partie de ses études, Erin suivait trois cours à la fois. Rappelons que le programme est administré par la Société des comptables en gestion. Mais malgré ses huit années de labeur, Erin n'a pas l'intention de s'asseoir sur ses lauriers. Elle veut maintenant décrocher un



Wanda Plackam n'a pas eu de difficulté à obtenir des renseignements sur le Programme d'aide à l'éducation, et trouve qu'il fonctionne bien.

diplôme de l'une ou l'autre des deux universités d'Ottawa. Selon elle, il faut aujourd'hui posséder à la fois un diplôme et un titre comptable pour progresser dans la hiérarchie. Et d'ajouter: « Ce programme ouvre de grandes possibilités à des personnes qui, autrement, ne pourraient se permettre les coûts souvent élevés que représente une formation scolaire. »

Fe Costello, qui fait partie de l'effectif de la succursale de Regina depuis treize ans et qui occupe actuellement un poste de commis au service de gestion hypothécaire, vient, après quatre ans, d'obtenir un certificat en administration. Elle entreprend maintenant des cours de français. C'est de la bouche de ses collègues qu'elle a appris l'existence du programme. « C'est un programme fantastique, s'exclame-t-elle, je dois mon poste actuel à ces cours, sans compter les autres avantages personnels. » Fe, qui travaillait auparavant au contrôle des paiements, souhaite accéder tôt ou tard à un poste d'agent ou de superviseur.

Wanda Plackam, également de la succursale de Regina, est inscrite à l'université de Regina, où elle suit des

cours d'administration des affaires depuis plus de quatre ans. Elle étudie actuellement le comportement organisationnel. C'est aussi par l'intermédiaire des autres employés qu'elle a découvert l'existence du programme, et elle a pour ambition d'obtenir un poste de gestion.

« Ce fut facile de recueillir de l'information sur ce programme bien connu, parce que beaucoup de gens ici y sont inscrits, déclare Wanda. D'ailleurs, tout s'est bien déroulé. Je sais bien que certaines personnes sont heureuses là où elles sont, mais c'est un programme magnifique pour ceux qui veulent aller plus loin dans leur carrière. »

Pierre Robinson, chef de la Formation et du perfectionnement au Centre des ressources humaines reprend plusieurs de ces commentaires. « Tout le monde en profite », dit-il.

En discutant avec les responsables de l'université du Québec à Hull, Pierre a appris que 65 pour cent des étudiants sont aujourd'hui des adultes qui poursuivent de nouveaux objectifs d'apprentissage. Il s'agit d'un passe-temps vraiment populaire. □

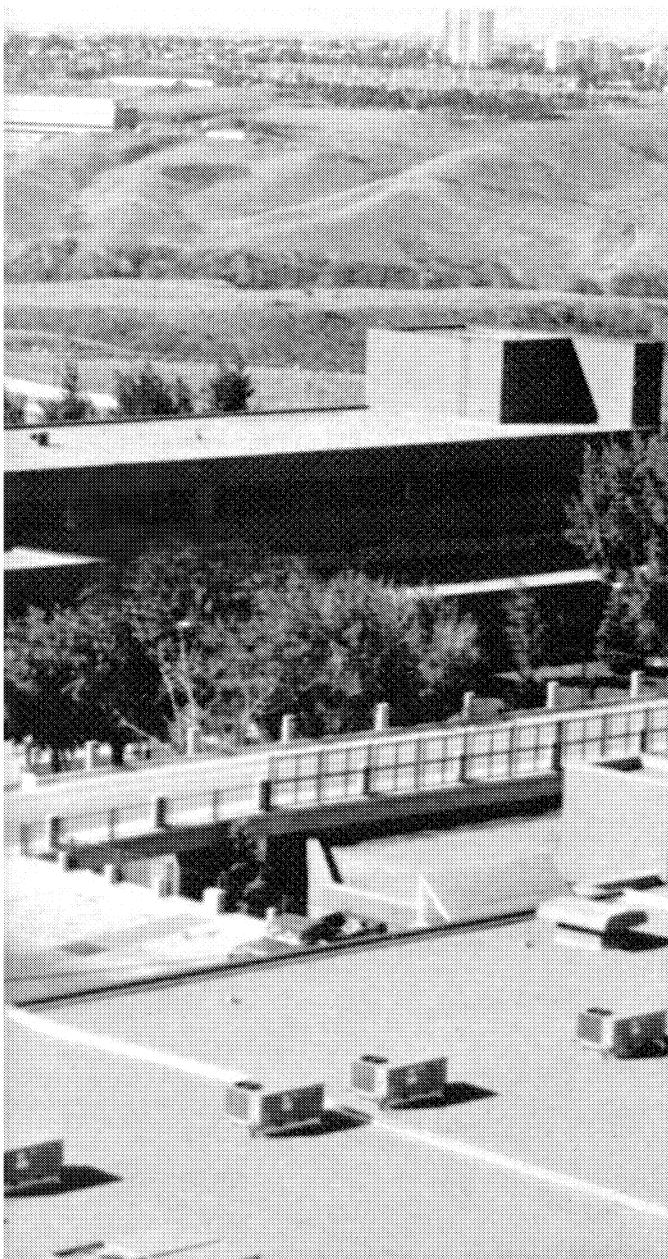


« Facile pour toi de dire que l'arithmétique c'est pas compliqué. Tu comptes dans ta tête . . . pendant que moi je dois utiliser un ordinateur! »



**Les endroits que
nous desservons**

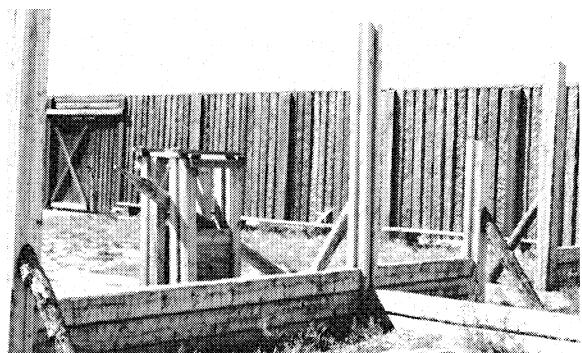
La ville des vents – paisible et prospère



Le panorama contemporain de la ville de Lethbridge, depuis la fenêtre du bureau de la SCHL. À l'avant-plan, on aperçoit la toiture d'un centre commercial et un parc de stationnement, au centre, l'immeuble du gouvernement provincial, tandis que le long édifice s'étirant à travers les coulées est celui de l'université de Lethbridge. Un nouveau quartier résidentiel, fort prisé d'ailleurs, s'est développé au loin, derrière l'université.



C'est dans cet immeuble que se trouve le bureau de Lethbridge.



Travaux de reconstruction effectués à l'intérieur du fort Whoop-Up selon les méthodes d'autrefois.

Park Place, vaste centre commercial qui vient d'être construit sur l'emplacement de l'ancienne gare de triage, compte 109 magasins et services.



La région dite «du Chinook» est peut-être, pour beaucoup d'entre nous, l'une des moins bien connues du pays — spécialement pour ceux qui ont toujours vécu et travaillé dans l'est du pays — mais elle comprend la troisième ville en importance de l'Alberta, Lethbridge, et le bureau local de cette ville dessert tout le sud de la province, où l'on retrouve Medicine Hat, la cinquième ville en importance de la province.

Même si Edmonton est déjà bien connue, en sa qualité de capitale provinciale, et que Calgary profite de la publicité que l'organisation des fabuleux Jeux olympiques d'hiver lui a valu, nous dirigeons cette fois-ci nos feux sur les activités de la SCHL à Lethbridge. Pour cela, il nous faut en même temps poser un regard sur la région environnante, étant donné que les activités et le développement de Lethbridge sont liés à ceux du sud de l'Alberta dans son ensemble.

Quiconque visite Lethbridge y décèle rapidement un sentiment de fierté probablement attribuable à la stabilité de la région — la population y est plutôt fixe, de sorte que les racines sont profondes et que les services offerts tiennent compte des générations futures. La fierté se lit sur le visage de chacun, depuis le chauffeur de taxi à l'aéroport jusqu'aux serveurs dans les restaurants et aux vendeurs dans les grands magasins.

Notes à caractère historique

La région faisait autrefois partie du territoire des Indiens Pieds-noirs, qui résistèrent à la pénétration européenne jusqu'au milieu du dix-neuvième siècle.

En 1869, l'Armée américaine fit cesser le commerce de l'alcool avec les Indiens du Montana. Les commerçants américains s'installèrent donc au nord de la frontière, où ils établirent des postes de traite. Le premier, le plus connu et le plus célèbre fut le fort Whoop-Up, dont on trouve aujourd'hui une réplique à Lethbridge.

Que les actuels buveurs de *Jack Daniels*, de *Canadian Club*, de *Glenfiddich* et d'autres excellents « whiskies » n'aillent pas penser que c'est ce genre de liquide qu'on y échangeait. En fait, la recette du « whisky », qui était surnommé « eau de feu », était la suivante: une partie d'alcool pur pour neuf parties d'eau de rivière, à laquelle on ajoutait une portion de tabac à mâcher pour lui donner de la couleur, ainsi qu'une boîte de soude caustique. On fait ensuite bouillir ce mélange, afin d'en faire ressortir la « saveur ».

Lorsque la GRC vint nettoyer les lieux, en 1874, les Pieds-Noirs étaient, dans une large mesure, un peuple pauvre et abattu.

Lethbridge se développa autour des mines de charbon, dont la première fut exploitée en 1882. La ville doit son nom à William Lethbridge, un éditeur britannique qui accéda à la présidence de la *North Western Coal and*

Navigation Company Limited, entreprise qui contribua au développement de la région.

La présence du charbon en ces lieux transparaît également dans les noms qui désignaient la ville à l'origine, notamment le Service des postes, soit « Coalbanks » et « Coalhurst ». Les résidents, quant à eux, utilisèrent le nom de Lethbridge longtemps avant qu'il ne fût officiel.

Lethbridge devint un village des anciens Territoires du Nord-Ouest en 1890 et fut constitué comme ville de l'Alberta en 1906.

Lethbridge aujourd'hui

Lethbridge a connu une forte expansion commerciale ces dernières années, si bien qu'elle est devenue un centre régional important, desservant un bassin de population qui s'étend de l'est de la Colombie-Britannique à l'ouest de la Saskatchewan. De plus, de nombreux résidents du Montana viennent aujourd'hui faire leurs emplettes à Lethbridge.

Au fil des ans, la croissance y a été peut-être plus lente qu'ailleurs en Alberta, mais beaucoup plus stable et plus largement tributaire de l'agriculture que du pétrole. La région est donc mieux protégée contre les fortes fluc-

tuations économiques que Calgary et Edmonton qui en ont été victimes en périodes de crise.

Quant au célèbre *Chinook*, vent chaud de l'ouest qui souffle presque en permanence, il faut un certain temps pour s'y adapter. Par contre, la région a des hivers beaucoup moins rigoureux, de sorte qu'elle attire de plus en plus de retraités, un peu comme cela se passe à Victoria, en Colombie-Britannique.

Certes, Lethbridge connaît des périodes froides en hiver, mais elles sont entrecoupées de temps plus doux apporté par le vent.

La ville ne semble pas surpeuplée car on y a prévu des espaces suffisants. Par ailleurs, un grand secteur résidentiel s'est maintenant développé de l'autre côté de la rivière.

L'aménagement d'importants centres commerciaux assure la disponibilité de biens et de produits de tous genres, et explique probablement en partie pourquoi tant de gens viennent maintenant magasiner à Lethbridge au lieu de se rendre à Calgary.

Park Place, le dernier-né des centres commerciaux, compte 109 magasins et est construit sur l'emplacement de l'ancienne cour de triage. La gare a été transformée en Centre de conditionnement physique et on retrouve encore une vieille locomotive à vapeur 2-8-0 du Canadien Pacifique installée sur une section de rails, tout près de l'ancienne gare.



Les régions avoisinantes ont un terrain plat et le rétrécissement de la calotte polaire, il y a des milliers d'années, y a laissé des coulées, des gorges et des ravins.

La SCHL à Lethbridge

Les services d'inspection et de logement social ainsi que les services immobiliers sont dispensés depuis Calgary, situé à environ deux heures de route de Lethbridge. Le bureau compte cinq employés. Dennis Nickolet, qui en assume la direction depuis 1979, et qui travaillait auparavant à la succursale de Saskatoon, connaît à peu près tous les prêteurs et les agents d'immeuble, les constructeurs et les entrepreneurs du sud de la province. Don Hubbs, l'évaluateur, a été muté du bureau de Calgary il y a deux ans environ. Emy Tokitsu est commis à la souscription et bien qu'elle ne travaille pas au bureau de Lethbridge depuis son ouverture, elle a connu ses nombreux autres emplacements. Pat Stephenson, qui est commis à l'administration et aux programmes, compte approximativement onze années de service, tandis que Gloria Mensch occupe son poste de commis-réceptionniste contractuelle depuis un an à peu près; elle connaît

toutefois bien le fonctionnement de la SCHL, puisqu'elle a travaillé à la post-secondaire avant de prendre un congé pour élever sa famille, période pendant laquelle il lui arrivait de faire de la suppléance.

Voici quelques noms familiers parmi les anciens du bureau de Lethbridge: Ron Renko (directeur, Victoria), Mike Young (directeur, Vancouver), Larry Holman (directeur, Saint-Jean), Jim Lynch (directeur général, région de l'Ontario), ainsi que Ralph Curran, Tom Extence et Chick Henwood, tous à la retraite aujourd'hui.

Nous avons demandé à Emy et à Pat ce qui leur plaisait le plus à Lethbridge. Pour Emy, c'était la taille de la ville, le rythme de vie et l'emplacement, avec la proximité de centres de ski, d'une grande ville et des États-Unis. Pat affirme pour sa part avoir été témoin de nombreux changements et se dit satisfaite des installations et des centres commerciaux qui existent maintenant. Le système d'enseignement, est très pratique pour ses enfants, dit-elle, et va du jardin d'enfants jusqu'à l'université de Lethbridge, en passant par le collège communautaire.

Selon Dennis et du point de vue des affaires, le fait que Lethbridge soit situé au centre de la région desservie signifie qu'aucune portion du territoire

ne se trouve à plus de deux ou trois heures de route et que les déplacements de plus d'une journée ne sont nécessaires que lorsqu'il y a plusieurs centres à visiter.

La SCHL est responsable de la totalité du marché de l'assurance-prêt hypothécaire dans le sud de l'Alberta, étant donné que la CAHC n'est plus intervenue dans ce secteur depuis la chute du marché.

L'assurance-prêt hypothécaire et le PAREL représentent le gros des activités du bureau de Lethbridge, bien qu'on y dispense de l'information sur tous les autres programmes. Le bureau est entièrement informatisé et s'occupe de la documentation et de l'administration financières, bien que les chèques soient émis par le bureau de Calgary.

En 1987, on a dénombré plus de 1 200 engagements d'assurance-prêt hypothécaire, ce qui représente une légère augmentation par rapport aux chiffres de l'année précédente. Le bureau a approuvé 232 prêts PAREL, ce qui porte à 3 145 le nombre de logements ayant fait l'objet d'une telle aide depuis 1975.

Le personnel du bureau est fier du fait que plus de 95 pour cent des

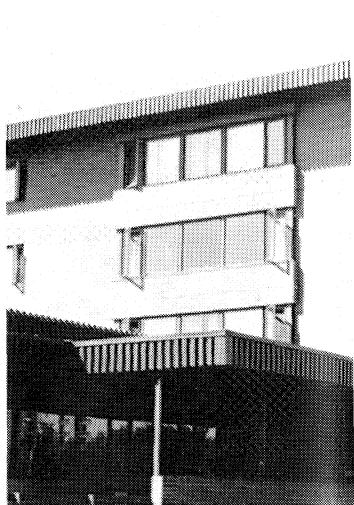
Le directeur Dennis Nickolet, venu à Lethbridge après avoir été muté du bureau de Saskatoon.



Don Hubbs occupe le poste d'évaluateur au bureau de Lethbridge, tandis que Gloria Mensch est commis-réceptionniste.



Le 4^e étage de ce YMCA de Lethbridge a été aménagé en refug pour femmes et enfants victimes de violence. La protection des



demandes d'assurance-prêt hypothécaire sont approuvées le jour même où elles sont présentées.

Parmi les projets les plus importants que le bureau a entrepris mentionnons l'hôtel *Castle* qui fait l'objet d'un article distinct dans le présent numéro. Mentionnons aussi le manoir *Southern Alcare* qui est un centre de réadaptation de 24 lits pour alcooliques et toxicomanes (article 56.1 de la LNH) ainsi que le projet de *Harbour House*, un refuge pour femmes victimes de violence au foyer. Pour des raisons que l'on comprendra facilement, plusieurs de ces centres ne font pas l'objet de publicité, mais celui de *Harbour House* peut faire exception à la règle, puisqu'il est situé au quatrième étage du YMCA et que des agents de sécurité en contrôlent l'accès.

La région desservie

Le bureau de Lethbridge dessert tout le sud de l'Alberta, le long d'une limite est-ouest irrégulière. Bien que près de la moitié du marché des prêts assurés soit concentrée dans les deux villes principales, le reste est fort dispersé.

Brooks (Alberta) est une ville d'un peu moins de dix mille habitants, qui dessert encore les collectivités agricoles environnantes, mais de plus en plus aussi l'industrie pétrolière et gazière. C'est là que se trouve l'administration

centrale du plus vaste réseau d'irrigation en Amérique du Nord.

Vient ensuite, par ordre d'importance, Crowsnest Pass, qui se compose de Blairmore et de plusieurs autres petites municipalités. Cette région, dont le développement initial s'est articulé autour de l'exploitation du charbon, connaît aujourd'hui un taux de chômage supérieur à la moyenne, et l'on songe à miser davantage sur l'industrie touristique, la région ayant beaucoup à offrir.

Fort Macleod fut le site du premier quartier général de la « Police montée du Nord-Ouest. » Les patrouilles à cheval ainsi que le musée constituent des attractions intéressantes pour les visiteurs de tous âges.

Cardston est situé à proximité de la plus grande réserve indienne du Canada, celle de Bloods. On y trouve également un impressionnant Temple mormon, ainsi qu'une importante exposition privée de carrosses, de diligences, de traîneaux et de carrioles.

Les visiteurs sont souvent intrigués lorsqu'ils voient l'inscription « Head Smashed In Buffalo Jump » (Tête écrasée par les bisons), à la limite de la réserve indienne de Peigan, non loin de

Fort Macleod. Il faut savoir qu'autrefois, pour obtenir de la viande, les gens poussaient les bisons à se jeter d'une falaise. D'après la légende, un jeune homme désireux d'assister à ce spectacle avait pris refuge sous un surplomb afin d'y voir tomber les animaux. Or la chasse fut si fructueuse que les bêtes finirent par remplir le ravin et que le jeune homme demeura coincé entre les animaux et la falaise et eut le crâne écrasé. Ce secteur, qui a par ailleurs reçu la désignation de « Lieu du patrimoine mondial » de l'UNESCO, n'est que l'un de ces endroits intéressants qui attirent d'innombrables visiteurs.

Conclusion

Si vous êtes de ceux à qui sourit l'idée de payer l'essence moins de 0,4 \$ le litre, d'acquitter les impôts les moins élevés du pays et de jouir d'un climat agréable dans une région calme et stable, mais proche de tout, alors le bureau de Lethbridge pourrait être le lieu de travail idéal.

Par contre, le fait que l'effectif n'y soit que de cinq personnes, des employés comptant plusieurs années d'ancienneté pour la plupart, limite les possibilités d'emploi à ce bureau. La plupart d'entre nous devront peut-être nous contenter d'y aller en touristes. □

résidents est assurée par des agents de sécurité installés au rez-de-chaussée.

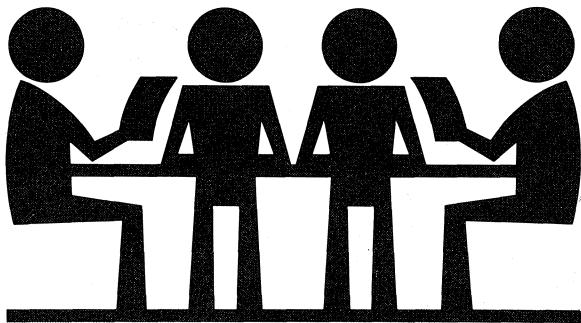
Emy Tokitsu, qui s'est jointe au bureau de Lethbridge peu après son ouverture, y a vécu plusieurs déménagements. Elle aime le rythme de vie à Lethbridge.



Pat Stephenson, dont les enfants fréquentent les établissements d'enseignement de Lethbridge, se réjouit de la qualité de ces derniers.

Photos: Rick Green





L'art de bien diriger

Dans les deux numéros précédents, nous avons examiné les éléments fondamentaux d'une réunion productive et agréable, et notamment le qui, quoi, pourquoi, quand et où. Nous avons aussi examiné les moyens de faire taire les jacasseurs, de faire parler les taciturnes et de ramener ceux qui s'écartent du sujet.

Jusqu'ici, nous avons examiné la question du point de vue du président ou de l'organisateur de la réunion. Supposons maintenant que vous êtes tenu d'assister à une réunion en sachant très bien qu'elle ne sera vraisemblablement pas dirigée de la meilleure façon possible.

Pouvez-vous quand même aider à la rendre plus fructueuse? Oui vous le pouvez.

Voici quelques problèmes courants

1. On ne distribue aucun ordre du jour.

Faites-vous un devoir de communiquer à l'avance avec le président pour demander un ordre du jour. Sur un ton neutre, dites que c'est pour mieux vous préparer à la réunion. Faites-le quelques jours à l'avance et, au besoin, redemandez-lui la veille de la réunion. Le message passera subtilement.

2. On convoque des réunions n'ayant apparemment aucun objet précis.

Demandez à l'organisateur ce qu'il espère retirer de la réunion; ce genre de question aide les personnes timides ou inexpérimentées, et tend à modérer la possibilité de réunions de routine, du genre «c'est mercredi, donc c'est jour de réunion.»

3. Les réunions sont sans but précis, elles ne sont pas organisées, mais sont dirigées par un superviseur.

1) Il existe bon nombre d'ouvrages dans les librairies ou les bibliothèques, et notamment ceux dont la liste figure à la fin du présent article. Achetez ou empruntez-les,

lisez-les et laissez-les sur votre bureau. Cherchez l'occasion de soulever discrètement un ou deux points avec le superviseur qui voudra peut-être acheter ou emprunter l'ouvrage en question.
2) Offrez de présider la réunion durant l'absence du président habituel. Soyez efficace... on se passera le mot.

En somme, préparez-vous de votre mieux pour toute réunion, que vous assistiez à titre de président ou de simple participant. On commencera à vous considérer comme un expert en la matière, car la plupart des gens ne sont pas aussi renseignés à ce chapitre qu'ils aimeraient l'être.

Réunions bilingues

Lorsque les participants sont de langue anglaise et de langue française, on tiendra compte de l'égalité des deux langues dans les communications orales et écrites.

L'ordre du jour et le procès-verbal seront rédigés dans les deux langues, tout comme la documentation que l'on fera circuler.

Les participants doivent pouvoir s'exprimer dans la langue de leur choix durant la réunion, mais des dispositions spéciales doivent être prises, au besoin, à l'intention des participants unilingues.

Il serait idéal que la personne choisie pour présider une réunion à laquelle participent des gens unilingues soit à l'aise dans les deux langues officielles. Il n'est pas nécessaire de parler parfaitement la langue seconde, pourvu que l'on réussisse à se faire comprendre et que tous les participants se sentent libres de parler dans la langue de leur choix.

Toute personne qui n'est pas tout à fait à l'aise dans sa langue seconde doit décider si elle risque de présider quand même la réunion ou si elle nomme un coprésident, auquel cas, il s'agira d'une

personne occupant un poste de niveau adéquat; ces deux personnes s'entendront à l'avance sur la façon de diriger la réunion.

Il incombe à la personne ou aux personnes présidant la réunion de bien préciser, au départ, que la réunion doit être bilingue et aussi de veiller à ce que les participants unilingues bénéficient tout au moins d'un résumé des principaux points discutés. Au besoin, demandez à deux personnes de résumer, une en français et l'autre en anglais. La présence de plusieurs personnes unilingues ne doit gêner en rien la discussion bilingue.

La direction des Langues officielles du Secrétariat du Conseil du Trésor a dressé une liste de contrôle qui est reproduite dans le présent texte. Vous voudrez peut-être la découper et la garder à titre d'aide-mémoire. Ce même groupe a aussi publié cette année l'ouvrage intitulé « La présidence de réunions: comment tenir vos réunions avec succès dans les deux langues officielles. » Si vous n'avez pas votre exemplaire, il vaut sans doute la peine d'en obtenir un.

Procès-verbaux

Il faut rédiger des procès-verbaux pour consigner les sujets discutés ainsi que les décisions prises. Ils servent aussi à noter le nom des personnes chargées de certaines tâches, de même que les délais d'exécution. Les procès-verbaux font office de rappel et de liste de contrôle à des fins ultérieures. Dans certaines réunions officielles, la tenue de procès-verbaux devient une obligation légale!

Le président ne devrait jamais tenter de rédiger le procès-verbal; il est humainement impossible de présider la réunion, de suivre tout ce qui se dit, d'anticiper où on s'en va et d'enregistrer en même temps ce qui vient de se passer.

une réunion – partie III

Certains groupes préfèrent confier la rédaction du procès-verbal à un ou une secrétaire d'expérience et bilingue de préférence, si la réunion se tient dans les deux langues. Or, il se peut que le ou la secrétaire ne puisse pas toujours cerner les points essentiels, notamment lorsqu'il s'agit de sujets techniques ou spécialisés, si bien que son texte comprend souvent trop d'éléments. Le président doit alors revoir et résumer le premier jet avant la distribution du texte définitif.

D'autres encore préfèrent que le procès-verbal soit rédigé par un des participants, puisqu'il serait plus familiarisé avec les sujets de discussion.

Le reproche le plus fréquent, en ce qui concerne les procès-verbaux, est le retard qu'accuse leur distribution. Ils doivent être traduits, au besoin, et remis à chaque participant au plus tard dans les deux ou trois jours ouvrables qui suivent la réunion. Cela est particulièrement important si les suites à donner incombent aux participants.

L'amateur prépare souvent le procès-verbal de la réunion précédente juste à temps pour que sa distribution corresponde au premier point à l'ordre du jour de la réunion suivante, même si un mois s'est écoulé. En pareil cas, si les personnes ayant été chargées de certaines tâches à la dernière réunion les ont exécutées conformément aux décisions prises, c'est plus souvent qu'autrement l'effet d'un heureux hasard.

La présentation du procès-verbal est sans importance, pourvu qu'il soit clair. Voici cependant quelques règles fondamentales :

- a) reprendre les rubriques de l'ordre du jour pour faciliter l'identification des sujets de discussion;
- b) laisser une marge généreuse à gauche, et y inscrire les suites à donner et le nom des personnes qui en sont chargées;
- c) inscrire les rubriques en marge;

- d) mettre en retrait les résumés des délibérations;
- e) inscrire l'heure et le lieu de la réunion ainsi que le nom des participants.

Résumé

Planifiez vos réunions. Précisez bien les objectifs dans votre esprit et décidez qui doit participer, quand et où. *Informez les autres.* Assurez-vous que tous connaissent le pourquoi de la réunion, quand et où elle aura lieu, et ce que vous voulez retirer des délibérations.

Préparez-vous. Prévoyez les besoins en renseignements ou en ressources.

Assurez-vous de respecter les exigences en matière de bilinguisme. Établissez une séquence logique de l'ordre du jour, les questions les plus urgentes étant placées en premier, et prévoyez suffisamment de temps de discussion en fonction de l'importance des questions.

Structurez et contrôlez. Voyez à ce que les preuves voulues soient apportées avant que l'on ne tente d'interpréter, ces deux éléments devant être bien définis avant la prise de toute décision. Bref, communiquez les faits, prenez les décisions qui s'imposent et déterminez les suites à donner et les responsabilités qui s'en dégagent.

Résumez chaque point à l'ordre du jour avant de passer au suivant, et repassez toutes les questions une seconde fois à la fin de la réunion.

Assurez-vous que les décisions sont consignées dans le procès-verbal et que celui-ci est distribué promptement à tous les participants.

Si vous suivez ces conseils, vos réunions seront plus intéressantes plus brèves et plus productives, vous ferez une meilleure utilisation des ressources, et les gens participeront et contribueront plus volontiers. En somme, vous créerez un climat de réunion plus agréable. □

Les auteurs et ouvrages consultés pour cette série d'articles comprennent :

« *La présidence de réunions : comment tenir vos réunions avec succès dans les deux langues officielles* », Secrétariat du Conseil du Trésor, 1988.

« *Professional Guide to Successful Meetings* », Coleman Finkel, Herman Publishing, Inc. 1976.

« *How to Organize Meetings* », Martin Jones, General Publishing Co. Limited, 1980.

« *Successful Conference & Convention Planning* », Robert H. Drain et Neil Oakley, McGraw Hill Ryerson Limited. 1978.

« *Inside Organizational Communication* », édité par Reuss et Silvis, 1981.

Documents de séminaires de formation préparés par Rick Green pour le compte de « Corporate Identities. »

Êtes-vous au courant?

Le film « *Meetings, Bloody Meetings* », qui met en vedette le célèbre comédien John Cleese, décrit avec humour ce qu'il faut faire ou éviter lorsqu'on dirige une réunion. Vous pouvez en obtenir une copie sur bande vidéo de votre Bureau régional (malheureusement en anglais seulement).

Ce court métrage est fortement recommandé aux personnes qui veulent encore mieux posséder l'art de diriger une réunion.

Si votre bureau régional n'a pas de copie disponible, vous pouvez vous en procurer une temporairement, soit en BETA, soit en VHS, en vous adressant à Ann Lucciola, Communications internes, Centre des relations publiques, au Bureau national.

LA PRÉSIDENCE DE RÉUNIONS DANS LES RÉGIONS BILINGUES

AIDE-MÉMOIRE

AVANT LA RÉUNION

Convocation et ordre du jour	Documentation	Aides
Vérifiez si la convocation et l'ordre du jour indiquent bien que la réunion se tiendra dans les deux langues officielles et que des arrangements ont été pris pour permettre aux unilingues de participer aux délibérations.	Vérifiez dans quelles langues officielles votre secrétariat a diffusé la documentation. Au besoin, apportez les corrections nécessaires; tenez-en compte dans vos remarques d'ouverture.	Assurez-vous que votre secrétariat bilingue est bien en place, que la ou les personnes qui joueront le rôle de relais linguistique et, s'il y a lieu, votre co-président connaissent bien les fonctions qu'ils doivent remplir.
Si cela n'a pas été fait, tenez-en compte dans vos remarques d'ouverture en rappelant aux participants qu'ils peuvent librement utiliser l'une ou l'autre langue officielle pendant la réunion.	Vérifiez si des glossaires propres aux sujets discutés ont été préparés. Dans l'affirmative, faites-les distribuer.	Pour vous aider à créer un climat propice à l'usage des deux langues officielles, vous pourriez – si le contexte de votre réunion s'y prête – proposer à quelques participants du groupe minoritaire de langue officielle de discuter ou de faire leur présentation, en tout ou en partie, dans cette langue.

You pourriez également proposer à quelques participants du groupe majoritaire de langue officielle d'intervenir à l'occasion dans leur langue seconde.

PENDANT LA RÉUNION

Ouverture de la réunion	Durant la réunion	Clôture de la réunion
Utilisez les deux langues officielles dès l'ouverture et invitez les participants à utiliser la langue officielle de leur choix. Si vous n'en êtes pas capable pour le moment, faites appel à votre co-président et donnez lui ouvertement votre appui.	Veillez à créer un climat dans lequel chacun se sentira libre d'utiliser sa première langue officielle. Utilisez vous-même la langue officielle la moins utilisée durant la réunion.	Rappelez aux participants qu'ils peuvent rédiger dans leur première langue officielle les documents à l'état d'ébauche ou à l'étape finale.
Demandez aux participants s'ils comprennent les deux langues officielles. Si certains en sont incapables, indiquez-leur que les points qui les concernent leur seront présentés brièvement dans leur première langue officielle.	Si nécessaire, faites appel aux participants qui ont accepté d'appuyer votre démarche pour qu'ils interviennent dans la langue convenue.	Décidez des documents qui devront être traduits et du moment où ils devront l'être, si besoin est.
Rappelez aux participants que la présence d'unilingues ne doit pas empêcher qui que ce soit d'utiliser sa première langue officielle.	Adressez-vous dans leur première langue officielle à ceux et à celles qui n'utilisent que leur langue seconde.	Si les circonstances s'y prêtent, recueillez les commentaires des participants. Prenez note des moyens qui donnent de bons résultats et des suggestions; bref, dialoguez avec votre groupe.
Évitez de faire reposer le poids du bilinguisme sur les épaules des participants du groupe linguistique le moins représenté en leur proposant que la réunion se tienne dans la langue de la majorité.	Encouragez les interventions dans la langue du groupe minoritaire en y donnant suite dans la même langue.	On ne précipite pas les changements institutionnels. Gardez-vous, lors des premières réunions, de tout excès de zèle qui pourrait compromettre la démarche. N'abandonnez cependant pas la partie. Revenez à la charge à toutes vos réunions.
	Rappelez aux participants que si quelqu'un répond dans sa langue première à une question qui lui a été posée dans sa langue seconde, cela ne veut pas nécessairement dire que cette personne désire qu'on s'adresse à elle dans sa langue. On n'a qu'à continuer à dialoguer dans ce mode bilingue.	Aucune question ne devrait être ni trop urgente ni trop importante pour ne pas en favoriser la discussion dans les deux langues officielles.

Pour plus de renseignements, consultez le guide «La présidence des réunions, comment tenir vos réunions avec succès dans les deux langues officielles» publié en 1988 par la Direction des langues officielles du Secrétariat du Trésor.

L'équité en matière d'emploi

par R. Kettyls

Pendant longtemps, les membres des minorités visibles ont dû faire face à des obstacles chaque fois qu'ils cherchaient un emploi ou aspiraient à une promotion dans le milieu de travail. Certains de ces obstacles étaient subtils, d'autres moins. Ce genre de situation a motivé la création et l'adoption, en août 1986 de la loi C-62, sur l'équité en matière d'emploi. Le programme d'équité en matière d'emploi a pour objet de garantir l'application juste et équitable des pratiques et politiques d'emploi à tous les employés sans exception.

La SCHL, reconnue comme chef de file parmi les sociétés d'État dans la mise en œuvre et la défense de la LEME, a créé en février 1986 le Bureau de l'équité en matière d'emploi en vue de servir les intérêts des femmes, des autochtones, des personnes handicapées et des employés membres des minorités visibles. Dans des articles précédents de Perspective, on vous a mis au courant des progrès du Groupe consultatif des femmes et du Groupe consultatif des autochtones; il est temps maintenant de faire le point sur les activités du Groupe consultatif des minorités visibles.

Créé à l'automne de 1986, le Groupe consultatif des minorités visibles a pour mandat d'encourager et d'aider la SCHL à sensibiliser ses effectifs aux questions se rapportant aux minorités visibles d'une part, et d'autre part, de promouvoir des politiques propres à favoriser l'égalité d'accès à l'emploi et à la promotion au sein de l'organisation, pour les membres de ces minorités.

Le groupe est tenu notamment d'aider les employés qu'il représente à comprendre l'objectif du programme d'équité en matière d'emploi et à savoir qu'ils doivent se préparer individuellement à saisir les occasions d'emploi à la SCHL. Selon Catherine Caesar, présidente du groupe, cette préparation pourrait comprendre «l'amélioration du niveau d'instruction ou l'accrois-

sement de l'expérience.» «Il est important, ajoute-t-elle, d'encourager les membres à donner toute leur mesure».

L'année dernière a été pour le groupe une période de grande activité. En effet, ce dernier a poursuivi ses efforts pour mettre sur pied des activités de formation axées sur les échanges culturels afin de favoriser la compréhension et l'appréciation des particularités culturelles au sein de la Société. Bien que le mode de présentation de ces activités (vidéo ou séminaire) ne soit pas encore décidé, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une entreprise importante selon Catherine. «Ces vidéos ou séminaires permettront de sensibiliser la Société aux divers patrimoines culturels des minorités visibles et à la contribution indéniable que ces minorités peuvent apporter à la SCHL.»

Tout en espérant que ces moyens de sensibilisation concernant les particularités culturelles seront bientôt mis à la disposition de la direction et des employés de la SCHL, le groupe consultatif des minorités visibles poursuit ses travaux dans d'autres domaines. Il s'efforce, par exemple, de faire représenter les minorités visibles au sein de la SCHL dans une proportion égale à celle qui s'observe dans la population active. «Nous ne sommes pas entièrement satisfaits, déclare Catherine, des tentatives de certaines régions pour fixer ou atteindre des objectifs numériques, mais nous sommes heureux des progrès faits dans d'autres régions.»

Le groupe se propose également d'accroître le taux de représentation des minorités visibles dans les postes supérieurs de la SCHL. «Nous voudrions voir, dit Catherine, les membres des minorités visibles accéder plus nombreux aux postes supérieurs au lieu de se cantonner dans les postes techniques et de soutien administratif. À cette fin, le groupe a recommandé à la haute direction d'accroître les efforts axés sur le recrutement et la formation des membres des minorités visibles, afin de leur donner accès aux postes supérieurs compatibles avec leurs compétences et connaissances.» Catherine

Caesar dit qu'elle comprend la complexité d'une entreprise de cette nature. «Nous comprenons, précise-t-elle, que ces choses ne se font pas du jour au lendemain. Nous espérons également que les membres des minorités visibles seront recrutés plus nombreux à titre d'employés permanents, plutôt qu'à titre d'employés temporaires embauchés à l'occasion d'un congé de maladie ou de maternité.»

L'année dernière, le groupe a également proposé la création de fiches de renseignements sur les employés de la SCHL, membres des minorités visibles afin de mieux pouvoir suivre leurs progrès. Par ailleurs, il a fait une série de recommandations pour le remaniement du questionnaire relatif à l'équité en matière d'emploi. La direction de la SCHL a donné suite à ces recommandations et la nouvelle version du questionnaire a aidé le groupe dans le repérage des membres des minorités visibles en poste dans la Société. À l'instar de certains autres groupes consultatifs, le groupe consultatif des minorités visibles a eu de la difficulté à repérer les représentants des minorités visibles dans certaines régions et au Bureau national. Pour résoudre ce problème, il y aurait lieu d'encourager les employés membres de ces groupes à révéler spontanément leur identité au moment de remplir le questionnaire d'auto-identification.

Le succès continu de tous les groupes consultatifs dépend de la coopération de la direction et des employés, notamment de ceux qui appartiennent à un ou à plusieurs de ces groupes. Si les employés révèlent spontanément leur identité et si toutes les personnes concernées s'efforcent d'aider la Société à réduire au possible les obstacles et à promouvoir des pratiques équitables en matière d'emploi, la SCHL comptera certainement parmi les 100 sociétés d'élite du Canada. □

L'entretien d'un jardin à l'anglaise



Dorothy Elliott à son bureau.



« Carré des anniversaires » — d'après la tradition de fêter les anniversaires ici.

Pour la plupart des propriétaires, le jardinage se résume à deux choses: tondre le gazon de temps en temps (opération d'ailleurs souvent remise au lendemain) et effectuer un pèlerinage annuel à la pépinière locale pour y faire le plein de pétunias et d'alyssoms.

Toutefois, cette description ne convient pas à Dorothy Elliott, chef de la traduction anglaise au Bureau national. Dorothy a commencé à jardiner avec son père, à la maison familiale située près d'Aylmer (Québec), alors qu'elle n'avait que sept ans. Et depuis vingt ans, elle s'occupe du domaine familial d'un acre en compagnie de sa sœur Helen.

Au cours de sa jeunesse, le père de Dorothy, aujourd'hui décédé, entreprit un long voyage depuis le Yorkshire (Angleterre) jusqu'en Argentine, en passant par le Canada. S'étant plu ici, il décida de revenir s'y installer. La maison qu'il construisit près d'Aylmer conserve encore certaines influences espagnoles, mais c'est le merveilleux jardin à l'anglaise qui attire surtout l'attention.

Il a fallu des années pour faire de ce terrain de roc et d'argile le havre de paix qu'il est aujourd'hui. Les visiteurs ne manquent jamais d'être impression-

nés par la variété qu'ils découvrent en cheminant le long des sentiers pavés qui serpentent follement parmi les arbres, les arbustes, les buissons et les massifs floraux. Il y a huit endroits entièrement différents où il est possible de s'asseoir, la plupart agrémentés en été d'une table et d'un parasol. Certains des visiteurs reviennent régulièrement contempler leur coin préféré du jardin Elliott, qu'il s'agisse du jardin aquatique aménagé dans un bassin en béton de 224 pieds carrés rempli de poissons rouges et de nénuphars, ou de la « place des anniversaires », ainsi nommée parce que c'est l'endroit où, par tradition, se célèbrent les anniversaires de naissance. À cette occasion, les arbres qui entourent la place sont rehaussés de lanternes décoratives et de serpentins.

Les sensationnels massifs de fleurs sont situés plus près de la maison et sont garnis d'espèces que beaucoup d'entre nous auraient du mal à identifier (si ce n'est à en prononcer le nom), étant donné qu'il s'agit principalement de vivaces plutôt de fleurs annuelles, que la plupart d'entre nous connaissons mieux.

Dans les anciens jardins anglais, les plantes étaient choisies en fonction de leur période de floraison: hâtive, mi-saison, tardive et floraison continue, de façon à assurer une palette de couleurs constante. La plantation s'effectue également avec soin, les plus grandes plantes (cannas, delphiniums et phlox) étant plantées à l'arrière, les plantes de hauteur moyenne (hostas, coréopsis et iris), au centre, et les plus petites, à l'avant. Dans cette dernière catégorie, Dorothy aime particulièrement le chrysanthème matricaire — petite fleur blanche à cœur jaune ressemblant à une marguerite — ainsi que les œillets de poète. Dorothy apprécie également la beauté d'une espèce qu'elle appelle « sweet rockets », une plante mauve au parfum adorable dont il faut toutefois contrôler la croissance, parce qu'elle a tendance à envahir le jardin.

À cette époque-ci de l'année, Dorothy et sa sœur Helen (qui consacrent toutes deux une quinzaine d'heures par semaine à l'entretien du jardin) déterrent et entreposent les plantes les moins résistantes. Pour certaines, elles utilisent des paniers à lessive tressés, de matière plastique, et pour d'autres, des caisses en mousse de polystyrène. Chaque boîte ne renferme qu'une couleur, clairement indiquée,

et lorsque l'heure venu de replanter, elles peuvent facilement trouver la boîte correspondante et la planter dans le bon endroit.



Dorothy dans son jardin.



Des poissons rouges et des nénuphars abondent dans la pièce d'eau.



«Oui, notre régime de retraite comporte un inconvénient. Vous devez en premier lieu être titularisé.»

afin de faciliter la plantation le printemps suivant. Les boîtes sont toutes entreposées au sous-sol de la maison. Vers le mois de janvier, Dorothy ajoute un peu d'eau et d'engrais aux bulbes de bégonias et aux dahlias, qui commencent habituellement à germer en février ou en mars.

Choisies avec soin, les plantes vivaces permettent de réduire les sommes consacrées à l'achat de plantes annuelles et souvent, leur nombre double à chaque année, ce qui oblige à en couper un peu. Les parents et les amis qui sont au courant de cette pratique espèrent alors que certaines plantes auront poussé au point qu'il sera impossible à Dorothy de les conserver toutes!

«Mon père avait en fait aménagé le jardin avant de construire la maison,» précise Dorothy. Lorsqu'un jardin comme celui-ci est entretenu avec amour pendant une cinquantaine d'années, il en résulte un chef-d'œuvre qui procure des heures et des heures de plaisir et de détente à ses propriétaires, mais qui capte également l'attention de la presse locale, comme ce fut le cas cet été. Le *Citizen* d'Ottawa a en effet consacré un reportage en couleurs au jardin de la famille Elliott.

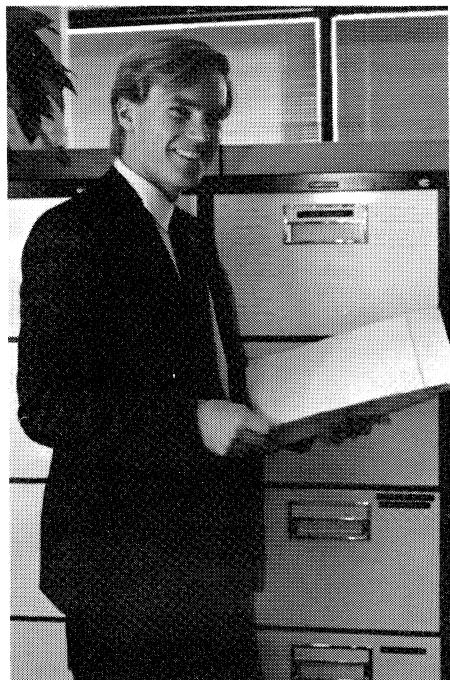
Dorothy n'a pas la prétention d'être la «spécialiste maison» de la SCHL, mais si un membre du personnel souhaite discuter de certaines idées ou de certains problèmes, ou obtenir des suggestions sur la façon de choisir des plantes vivaces en vue de commencer un jardin floral à l'anglaise, sur l'endroit où les planter ainsi que sur la façon de les entreposer, elle se fera un plaisir de lui venir en aide, dans toute la mesure du possible.

On imagine Dorothy assise à une table à l'ombre d'un arbre, près d'un massif de phlox et de pivoines, notant des idées à l'intention d'un collègue. On l'imagine également s'arrêter de temps en temps pour humer le parfum délicat d'une ravissante rose.

Dans son jardin, Dorothy Elliott «cultive» un intérêt que beaucoup de gens négligent, pressés qu'ils sont par leurs activités quotidiennes. Elle est dans son univers, qu'elle choisit de partager avec ses parents et ses amis et que de toute évidence elle adore. □

Étudiant enchanté de la région de l'Ontario

par Chris Stokes



Il est généralement reconnu que les premiers jours d'emploi peuvent être stressants à la fois pour l'employeur et pour l'employé. L'employeur se pose tout naturellement certaines questions: mon instinct m'a-t-il bien servi? ai-je engagé la bonne personne? le nouvel employé s'intégrera-t-il à l'organisation? Pour l'employé, les préoccupations sont d'un autre ordre: méthodes à assimiler, règles de conduite peu familières, toutes ces nouvelles personnes à connaître...

Voilà les défis que j'ai eu à relever quand je suis entré au Service des relations publiques et de communication de la Région de l'Ontario de la SCHL pour un trimestre de travail en alternance, relié au Programme de communications d'entreprise du Collège Seneca.

Les programmes d'alternance travail-études, qui sont un alliage de formation en classe et en cours d'emploi, sont très pratiques. Mon premier trimestre au Collège m'a enseigné les rudiments de la science de la communication (rédaction, préparation des textes, mise en page, mise en marché) et mes trois mois au Bureau régional de l'Ontario m'ont permis de mettre cette théorie en pratique.

À la SCHL, non seulement me suis-je familiarisé avec les rouages des mécanismes de communication mais j'ai pu également saisir certains aspects moins tangibles du travail de bureau. Les relations interpersonnelles et les usages de la profession sont importants dans tout contexte de travail et, après mon stage au Bureau régional, je comprenais comment l'efficacité des communications contribuait au fonctionnement harmonieux d'une entreprise. Les cours m'ont enseigné l'importance capitale d'une communication claire et ouverte, mais la SCHL m'a montré qu'il est également important de savoir comment, quand, où et avec qui échanger des renseignements.

Mes études m'ont révélé que le terme «communications d'entreprise» englobait un large éventail d'activités, ce que mon travail au Bureau régional est venu confirmer. La plupart de mes

journées ont été consacrées à divers projets qui touchaient de quelque manière les rapports avec les médias, les relations publiques et même la gestion et la commercialisation.

J'ai travaillé avec chacun des quatre membres du personnel du service, apprenant l'a b c de leur tâche et les aidant lorsque je le pouvais. J'ai aussi travaillé indépendamment à quelques projets. Parfois, je ne savais plus où donner de la tête, cherchant ce que je devrais faire ensuite, mais je ne crois pas que j'aurais pu acquérir ailleurs une meilleure idée des différentes facettes de la profession.

Le Service de relations publiques de la Région de l'Ontario travaille beaucoup en équipe, bien que chacun ait ses fonctions bien définies. Tous les membres du personnel répondent aux appels téléphoniques et, si l'un est surchargé, un autre se porte volontairement à la rescousse. Malgré l'urgence du travail, on m'a toujours fait sentir que j'étais vraiment membre du groupe plutôt que simple observateur. Quand je commettais une erreur, on prenait le temps de m'expliquer ce qui était incorrect et la façon de procéder.

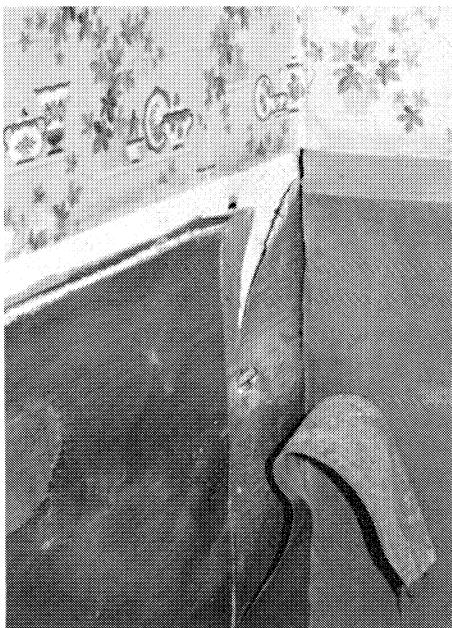
Tout le personnel du Bureau m'a traité en collègue de travail et m'a soutenu. Au début, j'appréhendais la réaction des employés à mon égard. Je voulais faire un apport réel et gagner leur respect, et non pas être l'étudiant qu'on traîne pendant trois mois. Tous, quel que soit leur niveau, m'ont accordé ce respect et cet appui et j'ai trouvé ce stage instructif et enrichissant.

Je retourne au Collège Seneca jusqu'à mon prochain séjour en milieu de travail, à l'automne. Je reprends mes études après avoir acquis une précieuse expérience en communications et une meilleure compréhension du secteur public et de son fonctionnement.

(Chris Stokes étudie les communications d'entreprise au Collège Seneca. Il a tellement aimé son stage au Bureau régional de la SCHL en Ontario qu'il a demandé d'y revenir travailler à l'automne. Le Bureau régional a accepté avec plaisir.) □



L'ancienne cuisinière, encore adossée à un mur de la cuisine de la propriétaire précédente, servait autrefois à la cuisson des repas des nombreux « chambreurs. »



Deux modèles du papier peint original demeurent. Celui de la partie supérieure est d'une texture qui s'apparente à celle des sacs de papier brun, tandis que la partie inférieure semble recouverte d'une sorte de toile — manifestement conçue pour résister à un usage intensif.

Nouveau départ pour l'hôtel Castle

L'hôtel Castle, comme on pouvait le voir l'été dernier.



L'hôtel Castle, dont la construction s'acheva le 19 septembre 1909, fut salué par la presse locale comme « un hôtel de première classe à tous égards. »

La construction de l'hôtel Castle, à parement de brique et orné de vitraux au rez-de-chaussée, coïncida avec une période d'expansion économique à Lethbridge (Alberta).

Cet hôtel de trois étages était situé à proximité du centre-ville et de la gare. Dans les premières réclames publicitaires, on affirmait que l'hôtel offrait ses services « aux gens de théâtre. »

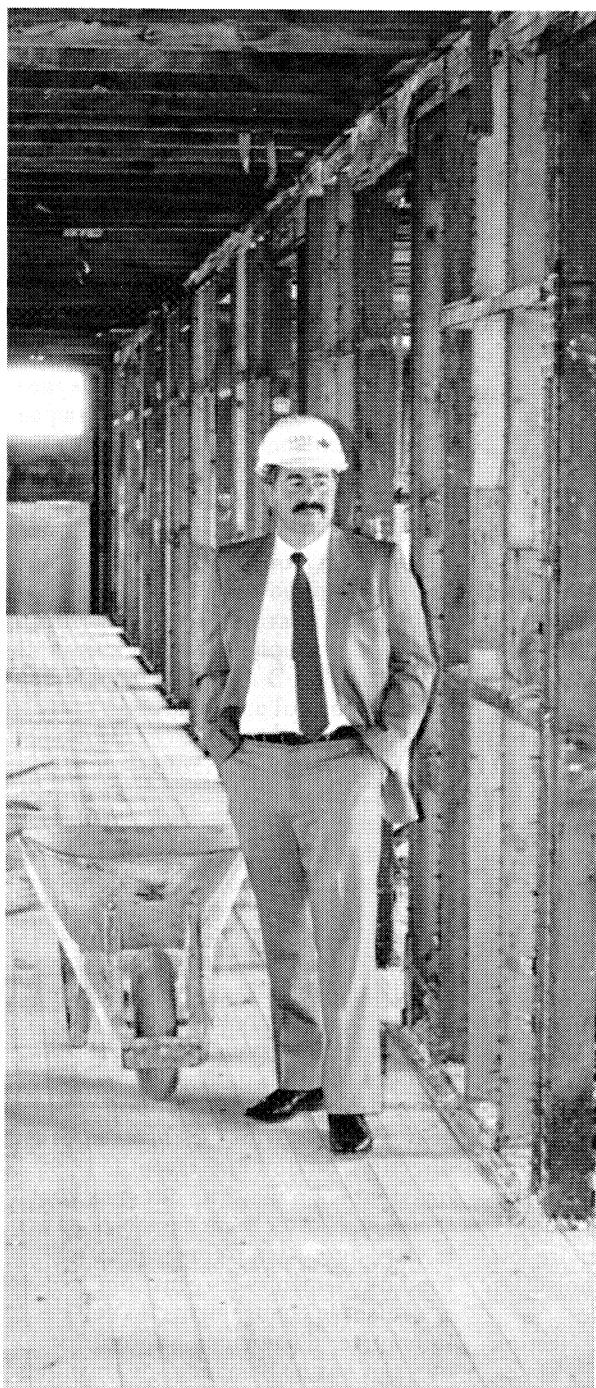
Le Castle connut plusieurs années florissantes, jusqu'à ce que les propriétaires de cet établissement perdent leur permis de vente d'alcool, à l'époque de la prohibition. Transformé en maison de chambres meublées, il perdit beaucoup de son prestige aux yeux de la

population locale.

Au début des années 40, il fut exploité par un couple marié qui s'en était porté acquéreur et qui habitait un minuscule appartement aménagé dans un coin du rez-de-chaussée. Certaines des chambres constituaient des logements autonomes, mais la propriétaire préparait des repas pour plusieurs des résidents sur sa cuisinière au gaz — qui occupait tout un pan de mur de sa petite cuisine!

À la mort de son mari, la dame continua d'exploiter l'immeuble pendant quatre ans, mais le travail étant devenu trop exigeant, elle ferma l'établissement. L'immeuble demeura alors inoccupé pendant six ans environ.

Il fut racheté par trois résidents de Lethbridge, qui le transformèrent présentement dans le cadre du programme.



Le directeur de la succursale de Lethbridge, Dennis Nickolet, portant un casque de sécurité pour l'inspection de l'étage supérieur, dont les débris ont presque disparu.

L'ancienne chaudière au charbon que l'on aperçoit ici était installée très profondément dans le sol. On lui dira bientôt adieu pour qu'on puisse aménager d'autres appartements au sous-sol.



PAREL de logements locatifs. Ils en feront un immeuble de quarante-quatre logements pour personnes à faible revenu. Chaque logement aura sa propre salle de bains et les deux premiers étages donneront directement sur une cour aménagée et située à l'arrière de l'immeuble. Le sous-sol, qui n'avait jamais été utilisé à des fins résidentielles, sera fini.

On a continué, au cours de l'été, à vider l'immeuble. Parmi les objets les plus intéressants qu'il a été possible d'observer ou trouver, mentionnons quelques anciennes cuisinières au gaz, y compris celle qui servait à cuire les

repas des résidents d'autrefois, un système de chauffage par lequel des tuyaux d'environ 4 pouces de diamètre amenaient la chaleur au-dessus de la porte de chaque logement, un énorme chauffe-eau central ainsi qu'une ancienne chaudière au charbon enfouie profondément dans le sol, ce qui laisse supposer que l'on avait peut-être prévu, à une certaine époque, creuser davantage le sous-sol.

Le papier peint qui recouvrait les murs est demeuré intact. Dans certains cas, il a la texture des sacs d'épicerie en papier brun, mais pour l'essentiel, il s'agit plutôt d'un papier ressemblant à

de la grosse toile épaisse, dont on se servait pour recouvrir la partie inférieure de certains murs. De nombreux murs n'étaient d'ailleurs enduits que d'une seule couche de papier.

Ainsi, l'hôtel Castle, qui accueillait jadis des hommes d'affaires, des voyageurs de commerce et des «gens de théâtre», pourra de nouveau offrir à sa clientèle un service d'hébergement tout en demeurant un point de repère architectural de Lethbridge. Grâce à la SCHL. □

Bureaucratie – productivité – innovation

De retour à la SCHL depuis un an après un séjour comme directeur régional de CCA au sein de la fonction publique fédérale, j'ai pensé d'échanger avec vous le pourquoi de ce retour. D'ailleurs, la question m'est encore posée.

Au sein de la SCHL, on y vit une certaine bureaucratie qui mêlangée à la productivité et l'innovation nous permet d'atteindre des résultats enviables par plusieurs organismes publics et même privés. La SCHL est un organisme qui obtient des félicitations des agences centrales gouvernementales. Qui ne veut pas être associé à de tels résultats?

Je reviens au sein d'une organisation où il fait bon travailler. Je fus surpris de voir qu'on voulait être parmi les 100 premières compagnies. Basé sur mon expérience antérieure passée au sein de la SCHL, je croyais qu'on y était déjà. Maintenant on est peut-être dans les 50 premières.

J'ose espérer qu'à la lecture de ce qui suit, vous y reconnaîtrez ce que l'on prône et fait à la SCHL. De plus, si à la fin de la lecture de cet article, une idée prometteuse a jailli, j'en suis heureux pour vous et la SCHL.

par **Gilles E. Girard**

Qui décide des systèmes, des méthodes, des techniques, des produits, des services à rendre? Qui gère le système financier, motive les employés, décide de l'organisation, identifie des buts, des objectifs, des échéanciers? Qui agence le tout en un système pour atteindre la mission?

Peter Drucker écrivait: «C'est la direction qui rend les ressources productives.» La direction, les gérants, sont donc responsables de prendre les décisions qui s'imposent, de choisir les services, de façonner le type de méthodes à suivre, de faire la sélection des différents équipements et de la motivation des employés. Souvent, les employés sont handicapés par des systèmes et ces systèmes appartiennent à la direction. Il semble qu'on peut facilement affirmer que 85 pour cent des problèmes reliés à la productivité peuvent être déposés sur les épaules des gérants ou de la direction. On peut

dire aussi que ce sont les patrons qui ont la clé de la productivité. C'est à eux d'agencer les systèmes de façon à ce que la productivité des employés augmente. C'est pour cela que si on veut des résultats dans ce domaine, la haute direction se doit de supporter les changements. À tous les niveaux de direction, on doit être réceptif et imaginatif. La majorité des gens vont tenter de résister et de demeurer dans le statu quo. Rien n'empêche qu'au fond d'eux-mêmes les gens sont prêts et veulent le changement. Il s'agit de les motiver d'une façon appropriée; il ne s'agit pas de demander de travailler plus fort, mais plutôt de travailler d'une façon plus intelligente. Chaque organisation doit avoir une mentalité où l'objectif de tous et chacun est d'améliorer l'efficacité et l'efficience. Mieux faire demain ce que l'on a bien fait hier.

Les organisations actuelles font que chaque fois qu'une nouvelle idée est avancée par un employé, ces derniers sont souvent rabroués en leur disant de ne pas faire basculer le bateau. On entend souvent les commentaires suivants: «On l'a déjà essayé; c'est la procédure; c'est la méthode; c'est la façon qu'on l'a toujours fait.» Ce genre de commentaire devient très frustrant et tue toute imagination ou innovation que les employés pourraient apporter. Pourquoi ne pas appliquer le onzième commandement de la Corporation 3M «Never be responsible for killing an idea»?

Il faut s'assurer aujourd'hui que chaque groupe organisationnel recrute les superviseurs appropriés; ceux et celles qui ont une philosophie de gestion qui vise à réaliser les buts déterminés pour la livraison des programmes et services. Plusieurs pensent que ceci s'opère chez le voisin; on pense souvent que la productivité est quelque chose qui concerne les autres à quelque part. Tout cela est faux; les changements, les environnements, les approches, les idées se développent et se modifient directement sur la place du marché.

Souvent aux yeux du public, on a tendance à penser que, au sein de la bureaucratie d'une fonction publique, il ne peut y exister d'innovation et de créativité. Il est à noter que la bureaucratie ne se retrouve pas seulement au sein des gouvernements. Il serait peut-être bon de se rappeler qu'il existe des forces assez puissantes dans les organisations gouvernementales qui encouragent l'innovation dans la bureaucratie. J'aimerais en premier lieu discuter des forces positives avant de parler des négatives.

Une des premières forces positives, c'est la peur d'être condamné publiquement comme étant un incomptént. Auparavant, dans les bureaucraties gouvernementales comme dans toutes les autres sociétés, les gens quelquefois faisaient preuve d'inertie ou parfois d'étourderie; ceci pourrait arriver sur des sujets de politiques, d'organisation ou d'opération. Mais aujourd'hui, la présence des médias d'information, des reporters qui enquêtent, des groupes d'intérêt, de la loi sur l'accès à l'information, font que l'incompétence ne peut se poursuivre. Donc, cette force, qu'on le veuille ou pas, agit pour créer et forcer l'innovation à un tel point qu'elle peut même initier des changements.

Une deuxième force est celle créée par les urgences. Les crises encouragent toujours l'innovation à l'intérieur des bureaucraties. Les urgences peuvent être créées par des hommes ou femmes ou par des causes externes dues à l'environnement. Peu importe la source d'urgence, les gens vont habituellement se retourner vers les gouvernements pour demander de l'aide. Par exemple, les tornades, les inondations, les grosses tempêtes de neige, l'isolation des maisons à la mousse d'urée formaldéhyde. Dans les situations d'urgence, nous n'avons qu'à regarder le comportement des gens impliqués. Ils réagissent pour répondre aux besoins et corriger la situation. Pourtant, leur façon de réagir n'est écrite dans aucun manuel. L'urgence des actions force à prendre l'innovation.

Une troisième force qui n'est souvent pas reconnue, mais qui existe et qui encourage beaucoup l'innovation au sein de toute bureaucratie, est le besoin naturel de plusieurs d'exceller et d'être reconnus comme tels. Les gérants et les

professionnels dans ces bureaucraties savent que l'initiation et l'implantation des changements demandés, sont une indication claire d'une performance supérieure.

Une quatrième force est celle qui est encouragée spécifiquement pour créer et promouvoir l'innovation. Dans plusieurs organisations, il y a des équipes qui sont formées pour défier la situation actuelle. Elles regardent et évaluent les politiques et les pratiques actuelles; elles identifient les problèmes et les opportunités d'amélioration et elles proposent les changements opportuns. Souvent les efforts mis de l'avant dans ce genre de domaine ne sont pas aussi extensifs qu'on le voudrait mais toujours est-il qu'ils sont dans la bonne direction.

Par contre, du côté négatif, il y a aussi plusieurs forces qui découragent l'innovation. Il s'agit d'essayer de les contourner ou de rendre ces forces positives. Ces forces négatives sont l'inertie, la pauvre communication, la mémoire longue des gens pour les sujets où nous n'avons pas eu de succès et la mémoire courte pour les succès obtenus, la peur de ne pas réussir et un style de gestion autocratique. Toutes ces forces ou tendances découragent les changements. Il faut essayer de les retourner et de trouver des solutions qui les rendent positives.

L'innovation à l'intérieur de la SCHL est essentielle pour améliorer les programmes qui rencontrent les besoins établis de nos clients. Nous, les superviseurs, devons encourager et augmenter l'innovation. Je crois que la haute direction fournit l'environnement et les structures et règles de jeu nécessaires à l'éclosion des innovations nécessaires pour qu'elle soit la meilleure organisation possible. La haute

direction encourage d'une façon spécifique et constructive toute idée d'innovation et toute suggestion énoncées par ses employés, en vue d'améliorer le rendement de l'organisation. Nos directeurs et gérants comme administrateurs publics jouent un rôle de leader, *d'entrepreneur* à l'intérieur des contraintes actuelles.

Un gestionnaire au sein d'une administration publique telle que la SCHL est un entrepreneur. On définit simplement l'esprit d'entreprise par l'appropriation et la gestion de ressources humaines et matérielles dans le but de créer, de développer, de mettre en place des solutions permettant de répondre aux besoins des individus. Il existe une relation assez importante entre l'entrepreneur et l'administrateur.

Jusqu'à maintenant, dans les différents ministères, les administrateurs n'ont eu vraiment et seulement qu'à gérer les ressources qui étaient mises à leur disposition. Dans la situation économique actuelle, il leur faut maintenant plus que gérer, il faut innover, créer; d'ailleurs, c'est un des attraits fondamentaux à tout ce que l'on décrit comme entrepreneur. Cet administrateur devra prendre de nouvelles dispositions à l'intérieur de l'environnement dans lequel il vit présentement. Au sein de la SCHL, le processus a débuté il y a déjà plusieurs mois. Je crois qu'il vaut la peine de souligner le caractère unique de l'esprit d'entreprise encouragé au sein de la SCHL. Cette mentalité est la création et la mise en œuvre du «nouveau et du plus efficace», de l'amélioration de la livraison de nos programmes plutôt que la simple continuation de ce qui existe déjà. Toute la question d'imputabilité des directeurs touche ce point.

Les administrateurs ou entrepreneurs d'aujourd'hui doivent posséder beaucoup d'initiative, de motivation et de constance dans leurs efforts. Ils doivent avoir une bonne confiance en eux-mêmes. La perception qu'ils ont d'eux-mêmes, de leur capacité d'influencer leur environnement et atteindre les résultats désirés est importante.

L'esprit d'entreprise et d'initiative vont de pair. Celui qui démontre un esprit d'entrepreneur devient le champion de l'innovation. C'est lui qui tend à faire des choses nouvelles et à briser le cercle de la routine. Il doit être constamment à la recherche des possibilités et prendre tous les moyens de les exploiter d'une façon rentable. La fonction d'entrepreneur-administrateur nécessite une préoccupation particulière à l'efficacité. L'efficacité a le souci de la qualité plutôt que de la quantité des résultats. En d'autres termes, il faut faire la bonne chose et pas nécessairement les choses bonnes.

L'environnement évolue constamment et par conséquent nous devons innover face à ces changements sociaux et économiques. D'ailleurs, le processus de consultation mis de l'avant par la SCHL dans les domaines de l'assurance, du logement social, de la rénovation et éventuellement de la qualité de l'habitation s'inscrivent dans la volonté de s'adapter au marché et aux besoins des clients.

Même si l'intérêt premier de l'administrateur est l'efficacité, l'efficience n'est pas sans importance. Une entreprise ou agence peut facilement disparaître suite au manque d'efficience. Par contre, si c'est seulement celle-ci qui compte, il y a de grandes chances qu'on questionne le rôle de l'organisation. Ce qui importe en pre-

mier lieu pour notre administrateur-entrepreneur, c'est de déterminer les tâches et en second lieu, la façon de les faire. Pour cette dernière, il ne faut pas oublier que l'entrepreneur dispose de toute une série d'experts dans les différents domaines. Ils sont là pour le conseiller concernant une amélioration possible des tâches à accomplir.

Pour choisir la meilleure activité et bien la faire, donc réaliser nos objectifs, tous et chacun doivent comprendre ce que nous essayons de faire, et de connaître le plan stratégique. La direction est ni plus, ni moins, l'élément central de promotion. Le rôle de leader des superviseurs est de concevoir, de mettre en œuvre et de promouvoir un nouvel ensemble innovateur d'options de planification tant au niveau organisationnel qu'individuel. La direction n'est pas seule dans ce domaine, loin de là. Il faut trouver des moyens pour obtenir une grande participation de tous les spécialistes et de tous les employés. Ce sont ces derniers qui peuvent aider le plus sur la méthode d'amélioration par des idées innovatrices et créatrices.

L'entrepreneur-administrateur doit trouver de nouvelles façons d'exploiter le potentiel de son entreprise, de son ministère ou de son établissement. Le potentiel d'une organisation, telle que la SCHL, se retrouve dans son actif. Ce dernier ce sont les humains; cet actif important doit être orienté de façon à ce que les employés réalisent leur potentiel. Peut-être la façon, le secret de réaliser ce genre de potentiel repose sur le fait que les superviseurs doivent être aux aguets et doivent promouvoir l'idée qu'ils sont à l'écoute pour aider leurs employés à mieux utiliser leur intelligence et leur créativité. Il faut toujours démontrer

de l'empathie et un bon jugement face aux suggestions qui sont avancées. De plus, toutes discussions au sujet de l'évaluation régulière de rendement, de la planification de carrière, de la formation et autres font partie de l'ensemble total du développement du potentiel humain que toute et chaque organisation possède.

L'entrepreneur-administrateur doit créer et améliorer le climat organisationnel. Ce climat est très important pour le développement des individus. Les structures organisationnelles mises en place doivent aider l'organisateur et les individus et non pas nuire à atteindre les buts visés. Il y a toujours plusieurs façons de s'organiser, mais l'aspect humain doit présider. Les nouvelles techniques employées aujourd'hui, telles que la qualité de vie au travail, les cercles de qualités, la gestion participative et bien d'autres, ne sont que des moyens où l'on veut impliquer de plus en plus des intervenants de tous les niveaux dans l'atteinte des buts visés. On dira peut-être que ça prend un peu plus de temps à gérer ou à diriger lorsque tous et chacun sont impliqués, qu'il est plus facile de donner un ordre que de l'expliquer. Une fois bien informés, les employés sont en mesure de concevoir de nouvelles méthodes de travail plus efficientes. Celles-ci permettront de rencontrer les objectifs communs plus rapidement.

J'ai essayé au cours de cet exposé, de démontrer que tout système ou toute organisation appartient à la gestion et que si on veut en augmenter la productivité, c'est à la direction de prendre le *leadership* et de faire avancer cette idée. L'idée ne peut fonctionner que si la haute direction et les superviseurs sont prêts à gérer de la même façon

qu'un entrepreneur. Il nous faut, non seulement des administrateurs de ressources humaines, de matériels, de procédés, mais des entrepreneurs. La direction doit, sujet aux changements de l'environnement, participer d'une façon active au développement organisationnel de son équipe. Si l'on veut augmenter cette productivité, cela va prendre beaucoup de courage et de patience de la part de la direction. Mais rien n'est impossible, car il existe au sein de nos organisations un réservoir immense d'idées innovatrices. Ce réservoir, c'est notre actif. Ce sont les gens avec lesquels nous travaillons régulièrement, au jour le jour. Ces derniers se doivent d'être impliqués et de comprendre l'orientation donnée. Il ne faut pas seulement que les employés donnent, il faut que la direction soit prête à écouter et à mettre en pratique les idées. Il faut démontrer la capacité de vouloir améliorer. Les choix se font difficilement. Une fois choisies, les activités sont catégorisées par ordre de précédence et on ré-ajuste les ressources en conséquence.

Je suis assuré que les gens en poste ont tous la capacité de se dégourdir et d'être capables d'innover. On veut que l'organisation change, mais l'individu ne veut pas changer. Comment on fait le lien, là est le défi. Comment les administrateurs-entrepreneurs feront-ils face à la musique?

Ce défi ne peut être surmonté que si tous et chacun travaillent ensemble, en équipe vers un but commun. □

La formation et le perfectionnement

par Lucie Chartrand

Formation et perfectionnement fait maintenant partie du groupe de Perfectionnement des ressources humaines qui comprend aussi la Dotation et la planification des ressources humaines. Collectivement, nous offrons une gamme de services qui va du recrutement à la retraite et qui comprend la formation, la planification de carrière, le redéploiement et la planification de ressources humaines. De plus, nous gérons le budget de mutation du personnel entre les bureaux et le budget de formation et de perfectionnement. Même si nous

semblons moins présents, nous avons été très occupés à développer de nouveaux moyens pour satisfaire les besoins individuels et organisationnels de formation et de perfectionnement. Les besoins changent et les outils doivent aussi changer. Par exemple, pour répondre aux demandes croissantes de planification de carrière et pour aider la Société à privilégier le perfectionnement de ses propres employé(e)s nous avons préparé un guide autodidacte de planification de carrière. Ainsi, bien que notre groupe ait diminué en nombre de formateurs,

ce guide nous permet de toucher plus d'individus que nous le pouvions auparavant avec un nombre limité d'ateliers par année.

Nous avons formulé notre mission comme suit: «contribuer à la réalisation de la mission de la SCHL en aidant ses ressources humaines à acquérir les connaissances, les habiletés et les attitudes nécessaires à une motivation et une productivité élevées et en élaborant les politiques et les moyens y afférant.» Ce qui suit devrait vous aider à comprendre cette mission et notre rôle.

Qui desservons-nous et quels sont nos services?

Nous desservons trois groupes distincts à qui nous offrons divers services:

1. La direction pour qui:
 - nous élaborons des politiques et des programmes de formation et de perfectionnement
2. Les gestionnaires pour qui:
 - nous menons des diagnostics organisationnels
 - nous interprétons des lignes de conduite
 - nous faisons de la formation d'équipes
3. Tous les employé(e)s de la SCHL à tous les niveaux à qui nous fournissons des moyens pour combler des écarts provenant d'un manque de connaissances et d'habiletés ou concernant des comportements individuels à améliorer, par l'entremise:
 - d'ateliers et de cours
 - de counselling
 - de guides autodidactes
 - de séances d'orientation professionnelle
 - de l'aide scolaire, etc.

Quand et comment les besoins de formation et de perfectionnement sont-ils identifiés?

- Les besoins individuels de formation et de perfectionnement sont identifiés par les gestionnaires et les

employé(e)s tout au long de l'année. Ils peuvent surgir du désir d'améliorer ses compétences et ses habiletés, de diminuer certaines difficultés au travail ou certains problèmes en face de tâches précises. Ces besoins sont canalisés dans le processus de formation et de perfectionnement par la gestion du rendement qui vise principalement à mettre en valeur les ressources de la Société.

- Par ailleurs, il arrive que des changements dans le travail proviennent de nouvelles directives, de nouvelles technologies, de nouveaux programmes ou de modifications considérables à l'environnement. Il revient aux gestionnaires de prévoir les contre-coups de ces changements et de faciliter l'adaptation des ressources humaines de la Société. Cet effort se fait en collaboration avec les personnes concernées, dans un diagnostic organisationnel.
- Les besoins de formation et de perfectionnement des ressources humaines de la Société sont regroupés en 9 buts.

1. Orienter les nouveaux (nouvelles) employé(e)s Pour familiariser les nouveaux employés avec la Société pour les aider à s'intégrer dans la SCHL et pour leur permettre de comprendre leur poste.

- 2. Améliorer le rendement et la productivité**
Pour combler les écarts des connaissances et des habiletés chez des individus ou des groupes afin d'améliorer le rendement de la Société.
- 3. Implanter des changements**
Pour implanter efficacement les changements aux politiques, aux méthodes et aux technologies existantes.
- 4. Introduire de nouveaux programmes**
Pour planter efficacement les nouveaux programmes, leurs politiques et leurs technologies.
- 5. Encourager la progression de carrière et la relève en gestion**
Pour préparer la relève des postes de gestion et pour aider tous (toutes) les employé(e)s à progresser dans leur carrière (par ex. augmentation des compétences professionnelles et techniques, y compris la gestion).
- 6. Soutenir l'équité en matière d'emploi**
Pour contribuer à l'atteinte des objectifs d'équité en matière d'emploi que s'est donnée la Société.
- 7. Faciliter la préparation à la retraite**
Pour faciliter le passage à la retraite des employé(e)s qui envisagent le terme de leur carrière.
- 8. Améliorer le climat de l'organisation**
Pour permettre l'acquisition de compétence, d'attitudes et de valeurs qui favoriseront un excellent climat organisationnel. Ceci comprend la croissance personnelle, la formation d'équipes, la santé et la sécurité au travail, la gestion du stress, la créativité, etc.
- 9. Promouvoir les compétences linguistiques** (responsabilité des Langues officielles et de la Traduction).
La Société se conforme à la Loi sur les Langues officielles. Elle augmente le nombre de ses ressources humaines qui satisfont aux exigences linguistiques de leur poste en permettant l'amélioration des compétences déjà acquises.

Pourquoi la section de Formation et perfectionnement a-t-elle cessé la distribution du calendrier d'activités de formation du bureau national?

Anciennement, l'approche «catalogue de cours» permettait aux employé(e)s d'identifier leurs besoins à partir d'une liste. Ce processus limitait les choix et certains besoins réels ne faisaient pas surface. Maintenant, nous utilisons une approche intégrée aux plans de la Société. Les besoins qui ressortent du plan des secteurs et proviennent du diagnostic de leur situation servent à établir le calendrier d'activités qui sera offert par la Formation et le perfectionnement. Ainsi, les cours et ateliers que nous offrons cette année, par l'entremise du secteur privé, découlent de vos besoins. Vous pouvez maintenant vous inscrire à des activités qui répondent à vos besoins au lieu de recevoir une liste de cours et de déterminer vos besoins à partir de cette liste (ce qui est limitatif). Nous vous invitons à déterminer en premier lieu vos besoins et ensuite d'identifier les ressources disponibles les mieux à même de satisfaire vos attentes. Notre groupe consolide ensuite ces besoins.

Quelle est notre philosophie de formation et de perfectionnement?

Chaque individu est responsable de sa propre formation et de son propre perfectionnement, comme il est aussi responsable face à sa carrière. Chacun, chacune doit se prendre en main et s'inscrire dans ce processus en faisant des choix, en investissant du temps et des efforts, en faisant des compromis, en fixant des objectifs, etc. Et réciproquement, la Société fournit des mécanismes, des outils, des orientations et des occasions pour aider à la réalisation de buts et d'objectifs individuels.

En comparaison de plusieurs autres employeurs, la Société met un très grand nombre de ressources et d'occasions à votre disposition pour vous développer. Ces ressources et ces occasions ne seront utiles que si vous vous en servez. À vous de jouer!

«Pour notre part, nous répondrons avec plaisir à toute autre interrogation sur la formation et le perfectionnement.» □

Mutations

John Beaucage, du bureau régional de l'Atlantique, muté comme coordonnateur du logement social au Groupe du logement social, Division de l'application des programmes.

Louise Laframboise, commis aux demandes de règlement, mutée au Bureau des propriétés immobilières, Direction générale de la gestion de l'actif.

Hugh Graham, du Groupe du logement social, Division de l'application des programmes, muté à un poste de formation au Bureau régional de l'Atlantique.

Elisabeth Reisinger, de la succursale de Regina, mutée comme agent des ressources humaines au Bureau régional des Prairies et des Territoires du Nord-Ouest.

Alex Schabel, de la succursale de Regina, muté comme agent des finances au Bureau régional des Prairies et des Territoires du Nord-Ouest.

John Burrett, de la Division de la planification stratégique et de l'élaboration de propositions, muté comme évaluateur de programmes à la Division de l'évaluation des programmes.

Velma Clement, du Centre de coordination du financement des programmes, mutée comme agent de gestion de portefeuille fédéral-provincial à la Division de la gestion du portefeuille pour les programmes.

David Switzer, de la Division des normes de services professionnels, muté comme analyste principal de l'information à la Division des systèmes d'information et du soutien des clients.

Peter Hustwit, de la Division de la planification stratégique et de l'élaboration de propositions, muté comme planificateur principal des propositions à la Division des normes de services professionnels.

Scott Gerrard, de la Division des services statistiques, muté comme analyste de la qualité des données au Groupe de la planification des programmes, Division de la planification et de l'analyse des programmes.

Roger Rioux, du Bureau régional du Québec, muté comme programmeur-analyste au Bureau régional de la Colombie-Britannique et du Yukon.

30 ans de service

Edward E. Pandke, évaluateur en chef, succursale de Yellowknife.
Bernice A. Johnston, secrétaire administrative, Division de la planification financière.

Retraite

Robert H. Sheldon, inspecteur de conformité, succursale de Winnipeg.

Décès

Rosette Valois, commis, succursale de Montréal (retraitée le 23 décembre 1963, décédée le 24 juillet 1988).

allées et venues

Bien entendu, la SCHL jouit d'une expérience utile pour traiter des problèmes particuliers à la vie urbaine au Canada. Cette expérience remonte en effet à l'époque de notre collaboration avec l'ancien ministère d'État chargé des Affaires urbaines. À l'échelle internationale, la SCHL est le porte-parole du gouvernement canadien au sein des organisations et

agences qui s'occupent du logement et de la question plus générale des affaires urbaines. Nous avons d'ailleurs été le principal organisme responsable au Canada de l'Année internationale du logement des sans-abri.

Le fait qu'on admette de plus en plus la nécessité d'une action concertée des différents gouvernements à l'égard du logement et des problèmes urbains représente un intéressant défi pour la Société. Au cours des prochains mois,

il nous faudra commencer à définir le rôle que nous pourrions jouer pour améliorer conjointement la qualité de la vie urbaine. □

NOTA : si vous avez des questions auxquelles vous aimeriez que le président réponde dans Perspective, faites-les lui parvenir aux soins de Perspective, Centre des relations publiques, Bureau national.



«Mme Tétreau? Avez-vous fini de dactylographier mon discours pour le Conseil d'administration? Mme Tétreau?»