

**CMHC** SCHL  
Helping to house Canadians

# PERSPECTIVE

Vol. 25 April 1990



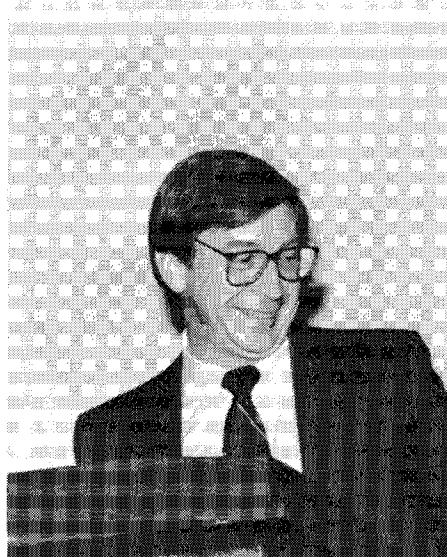
Au revoir, George...  
and thank you!



# PERSPECTIVE

Published monthly for employees of  
CANADA MORTGAGE AND  
HOUSING CORPORATION

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



*George Anderson welcomed delegates to the January conference "Leading from Within", held in Ottawa. While the article on that conference (see page 2) was in preparation, we learned that George Anderson will be leaving us soon after this issue appears. It is therefore fitting to feature him on our cover this month, and to wish him well, wherever the future takes him. We'll miss you, George.*

## Contents

The President's Column	- 1
Leading from Within	- 2
Did you know... about MBS	- 4
Gardening for the uninitiated	- 5
Federal response to affordable housing needs	- 6
Ken Holder: Managing through people	- 8
CMHC "think-tank" looks ahead	- 10
Cranbrook: BC's sunshine city	- 11
Staff have impact on third world housing	- 15
Quality Service: professionalism is the key to success	- 16
Making the most of open concept offices	- 17
Two get rousing Thunder Bay send-off	- 17
People and places	- 19
We get letters	- 20
Fort Steele: a place in history	- 21
Goodbye	- 22

### NOTE

The opinions expressed in this publication are those of individual writers or contributors, and not necessarily those of the Canada Mortgage & Housing Corporation, its management, or editorial staff.

Canada



# The President's Column

by George Anderson

We had a conference a few weeks ago for an important group of people in the Corporation. I call them the 2-i-Cs, people who are second in command, in the field and at National Office.

They are in the rank next to the branch manager or the division director, and they are one step closer to the large body of people who carry out the everyday work of the Corporation.

The theme of the conference was "Leading from Within", to dramatize the role these men and women play in shaping the direction and the character of our organization. They're an important link in the communications system that helps us all to keep in touch with one another and to work together efficiently, confidently and enthusiastically to accomplish our goals.

I asked the vice-presidents to give the people attending the conference a first-hand report on what was going on in all sectors. I talked to them about their part in shaping the future of CMHC.

We spend a lot of time in the Corporation thinking about the future. The annual adjustments to the Strategic Plan map our vision of the five years ahead and, so far, they have been remarkably accurate. We haven't encountered any big surprises in recent years. Nothing important has happened that we weren't aware of well in advance, and everything we said we were going to do, we have done.

No amount of planning, however, will yield absolute certainty. The secret is to be ready to take advantage of opportunities as they arise, and I think our record on that score is pretty good. So far, I don't think we have missed any important opportunities for advancing our cause. So, anyone who wants to be prepared for the future, just has to read, and listen to what's being said.

The trouble is that opportunities don't always appear just where and when you would like them. Many people would be happy, for instance, if there were more opportunities to be active in social housing — if there was a chance to bring back big-spending subsidy programs. That's not likely to happen soon and, for now, there's not much use dwelling on that possibility.

There are many different ways of serving the housing needs of Canadians, and we have to seize those that are real and at hand. We have never been in a position to advance on all fronts at the same time.

People who are in a leadership position — as a manager, a director, or a 2-i-C — have to think about and understand the strategic aspects of our work, and explain them to their people. I would like to be able to sit down with a cup of coffee and talk to everybody about their concerns, but I obviously can't do it. If you have a chance to do that job for me, it's important that you take it.

I also wanted this important group of CMHC people to hear about, and help to celebrate, some of our recent successes — the emergence of the Mortgage Insurance Fund into the black, our designation by The Financial Post as One of the Best 100 Companies to Work For in Canada, our recognition by the Auditor General as one of the best-performing departments and agencies, our positive score on the Special Examination, and the other distinctions we have won in recent months from business and professional organizations.

We have high criteria of success in CMHC, and that's as it should be, but unrealistic standards can sometimes be defeating. That's a fault we have to overcome, if we are going to have a true sense of our own worth.

I was reading not long ago in Fortune magazine the criteria by which it

selects the 500 top companies in the United States. We would score very well in all of them.

Fortune says that one of the most important qualities that make a company great is the ability to attract and keep good people. Everyone I meet, in government and private business, confirms my own judgment that CMHC people are among the best you will find anywhere.

People want to work with us and, once they join us, they want to stay.

It's gratifying to be recognized as the best at what you do, but getting into The Financial Post book is not what pleases me most.

What I'm proud of is the fact that, four years ago, we went out on a limb and publicly declared our intention to become one of the best companies in Canada to work for, and while everybody was watching, we went ahead and did it. And we're going to go on earning that distinction for many more years to come.

That's the real measure of our greatness. Whatever we set out to do, working together, we can do it.

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. □



# Leading

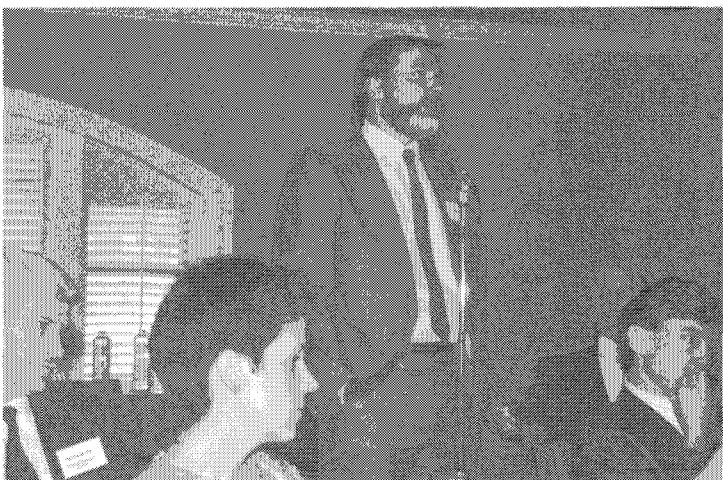
*People begin to gather at the opening reception.*



*The crowded banquet room.*

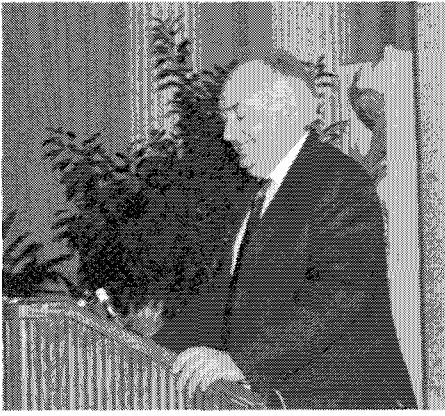


*Animated conversations took place at every table during the banquet.*



*Jim Robertson, Ontario Region, poses a question during a workshop.*

*Otto Brodtrick explains how well-performing organizations were selected. He spoke during a breakfast session.*



## A National Meeting

This conference, the first of its kind, brought together approximately 120 mid-level managers from all the Corporation's spheres and offices, on January 28 and 29 in Ottawa.

This provided an opportunity for the participants to broaden their knowledge and allowed Senior Management to make direct contact with its management staff and thus improve communication at all levels. Subsequent to a breakfast talk given by the guest speaker, Otto Brodtrick with the Auditor-General's Office, three workshops were presented to the participants. First of all, Gaylen Duncan, Jim Lynch and Denis St-Onge presented an overview of the Corporation's business activities, while Bob Warne and Gene Fichel presented the Corporation's future orientations in principle and Joyce Potter and Christine Warne made their presentation: *Leading with... human resources... communication.*

# from Within

The "bear-pit" session in progress.



*This workshop group, intent on a presentation in progress, was one of three. The groups remained static while speakers rotated.*



These workshops dealt with the crucial importance of developing our skills, of accentuating our presence, of improving our services, of increasing our programs' capacity and of showing how the Branch Offices fit into the Corporation's activities. Let us look at the main themes of the three workshops.

First of all, to understand the "Leading from Within" concept, one has to be aware of:

- what we are — the Corporation's activities;
- where we are going — the future challenges;
- each one of our roles — opportunities to show initiative.

## Status of the Corporation's Business Activities

In this workshop CMHC's nature was examined, i.e., its traditional side and its sectors of activity: market housing, social housing and subsidized housing. CMHC was also examined from another angle... the angle which makes it possible for the Corporation to be profitable and

relevant. Take for example the importance of Asset Administration (mortgage loans). At the end of 1989, the value of the portfolio was \$9.1 billion. Our assets make CMHC the most important crown corporation and the fifth ranking financial institution in Canada. Our successes were also mentioned, such as the MIF surplus, and the challenges to be met, such as assisting in solving the housing crisis in major centres of the market (in Toronto, Vancouver, etc...)

## Future Orientations in Principle

There was mention of our experiences, our programs, our achievements and the expertise which we must protect. The information era in which we live and the leadership which we have in various important research fields make our role essential. Within the Corporation as well as outside, it is recognized that we are in the vanguard in our research and

program development work; whether this involves housing for the elderly, technical research, our demonstration projects, development or technological transfers, or our international activities.

## Leading with... human resources... communications

What does this involve? This is us as a Corporation recognized as having had success in managing our human resources... recognized by the Financial Post as being one of the 100 best companies, by the study carried out by the Auditor General and by our own organizational climate survey. Even if there is always room for improvement in the "human" manner in which we manage, globally, the employees have rendered a very favourable judgement on our work climate. Thanks to our employees we are maintaining our performance which is the basis for our reputation.

Internal and external communication were also dealt with. The presentation's goal was to explain how communication is an integral part of



*The audience during the closing remarks. The President clearly has the attention of everyone present.*



*A workshop group shares a chuckle at a session that included Gaylen Duncan, Jim Lynch, and Denis St-Onge.*



the functions and responsibilities of all the Corporation's managers, it is their responsibility to communicate messages both inside and outside CMHC by making use of the vehicles represented by strategic initiatives.

In conclusion, George Anderson clearly stated that it was essential that all the participants at the workshops pass on to their employees the message which they had received. There is no doubt that CMHC is

changing. To remain relevant, it must adapt itself to our environment and to the needs of the society in which we live. Our manner of doing business must be flexible to allow us to continue to work successfully. We are living in an era of communications, and thus we have to inform. Our population is aging, we must look after housing for the elderly, etc...

We have to learn how to manage ambiguity and change and to help people to understand. That is sound management. We must, both individually and collectively, show leadership. That is our future. The Branch Offices have a decisive role in the conduct of our activities and this has to be made known. We have to lead with our might and not be shy to talk about it! "Go ahead, say it and be proud of it!" □

## Our business...

# Did You Know?

### How Mortgage-Backed Securities have an impact on interest rates:

NHA Mortgage-Backed Securities put downward pressure on interest rates by expanding the amount of money available for mortgage finance (supply and demand!) — almost \$ 2 Billion of additional funds from new sources of investment were channeled into mortgages through MBS in 1989. Because of our guarantee of timely payment, small lenders can raise money at the same price as

larger lenders, further increasing competition and positively affecting the cost of mortgages.

A concrete example of the impact of MBS on interest rates has been the results achieved through the Competitive Financing Renewal Process. The mechanics of MBS keep costs low and make MBS Issuers the price leaders under the process. This has reduced interest expenses and subsidies required for social housing.

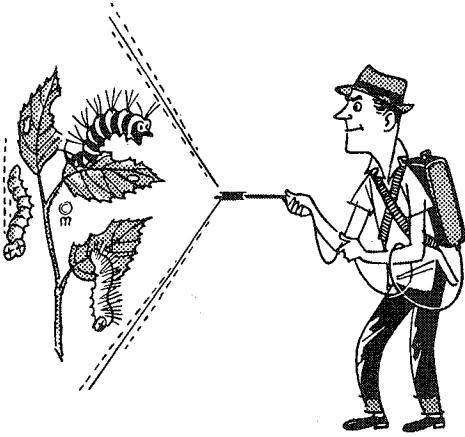
Mortgage-Backed Securities were also instrumental in getting the market in 1989 to provide over \$ 100 Million in fixed rate mortgage loans with terms of ten years or more at rates competitive with five-year term loans!

### How MBS affects accessibility to housing:

Plentiful mortgage funds at competitive mortgage rates help assure Canadians of access to housing, whether ownership, market rental or social housing. NHA Mortgage-Backed Securities help to raise funds, through the secondary mortgage market, for all of these types of loans, and by helping with both the stability and cost of financing improve accessibility. □

The problem is, we have a wide variety of climatic conditions to deal with. Some parts of the country have longer growing seasons than other parts. Then, you have to consider soil types, average rainfall and all kinds of difficult questions, because, while some people seem to have green fingers and seem to be able to make palm trees grow in Fort McMurray, more are like me. I have trouble keeping my sunflowers from looking like daisies.

So, we rely on seed catalogs and newsmagazine advertising that promise wonderful results from a few minutes work each month. Over many years of attempting to gain a green thumb, I have planted almost everything that is supposed to grow. I have dug up grass to make a garden



the particular mix of soil, rainfall and sunshine to be found in my back yard.

"Tolerant of pests" means it is the favourite lunch-time treat of black bugs, little green bugs, and weird bugs that grow cocoons under the leaves. The plants struggle to live, but look awful. Have lots of bug spray on hand.

"Grow in weed-free location" means the plant doesn't compete well for garden space. Beware, because it means time spent almost daily on hands and knees pulling up weeds.

"Our best seller" is a tip for people wishing to keep up with the Joneses.

"Vigorous growth" can be applied to almost anything. It may mean you'll get one big tomato on a plant ten feet high, or that it could over-

## Gardening for the uninitiated

This year, you really mean it! Fed up with the dry brown stubble that passes itself off as grass in many parts of Canada, you have decided that this year will be different: you are going to plant things that grow in the back yard. Or, even under the front window.

or flower bed only to fill it in again with turf a couple of dismal years later. I grow tomatoes that would be ready to pick in time for Christmas if the frost would only hold off. The occasional earlier successes lead me to think tomato plants are intelligent, because if they ripen at all, it is always the day I leave on vacation. My cabbages look like shrubs, my evergreens are covered with brown spots, my sedum invades my lawn annually and neighbours always tell me, variously, to water my plants more often, less often, or never at all.

I spend hours reading about the wonderful varieties of roses they bring out, and even have permanent holes where I plant them, full of hope, each spring. Some even bloom, looking like the poppies we wear on our coats in November.

What is more, I have learned the hidden language of catalogs and advertisements. For instance:

"Extremely hardy" means the plant will grow fairly well in one climatic area warmer than the one in which you live. "Grows easily under almost any conditions" is often encountered. I find they say 'almost' carefully, because the exception happens to be

whelm everything on either side. Remember, the term might apply to dandelions. On the other hand, "grows vigorously once established" means prepare for a long wait. Complaints are invariably met with comments about your unwillingness to wait long enough.

"Tolerates some sun" means grow in a shady area, because the word 'some' is never defined. It probably means April evenings after 5 pm. The same reference to shade means plant in full sun.

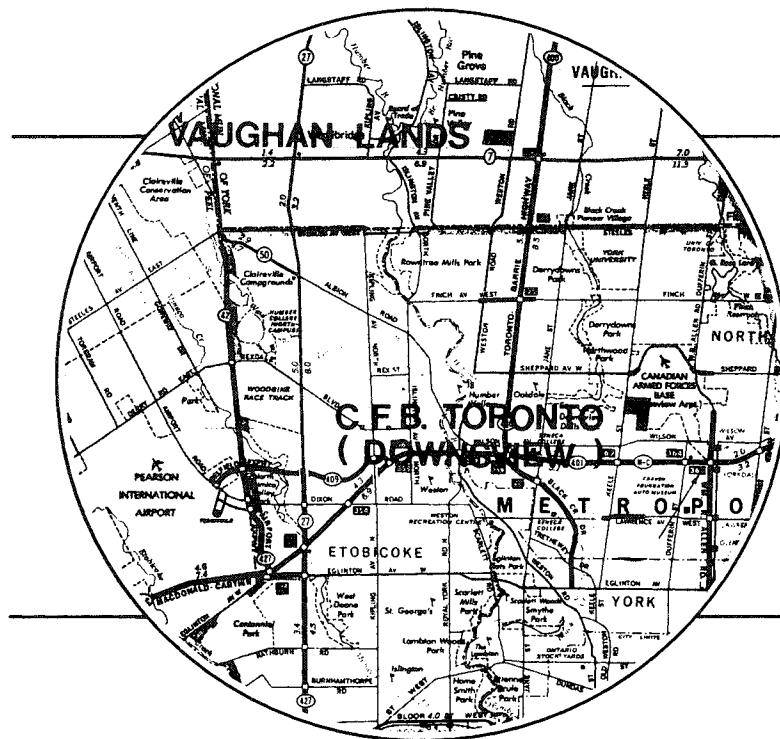
"Order early" means they know the growing season is not really long enough for this variety. Start it in your basement in January.

If they say a plant is "ironclad" (wherever they got that term) then watch out. Once planted, you'll never get rid of it.

I think, in fact, that enough is enough. I want to build a deck over the entire yard. Then, I won't have to look at it and wonder whether that little green thing is a pansy or plantain. Only problem is, my wife thinks that would be a great place to have some flower boxes.

Anyone got any good deals on grass seed? □





This map shows the relative locations of the Downsview and Vaughan projects in the Metropolitan Toronto area.

# Federal response to affordable housing needs

In September, 1988, CMHC received a mandate to develop surplus land owned by the Department of National Defence (DND) to provide for affordable housing in the Metropolitan Toronto area. This use of part of the base at Downsview, North York, Ontario, was a federal response to help ease the affordable housing shortage, which had reached crisis proportions.

The Toronto Land Management staff in the Boardroom of their new office. Back row: Bob Dunn, Jim Lynch, Brenda Browning, Maurice St. Jacques and front row: Carmen Cheung, Berta Zaccardi, Carmela Cammisuli and Helen Reid.



Of course, CMHC had been in the land business many years earlier, but those operations had been curtailed about 12 years ago. Land had been assembled under the old Sections 40 and 55 of the National Housing Act (now Sections 79 and 92), which allowed the Corporation to buy and develop land. Some of that land remains on hand, and has been handled within the Portfolio Management Division, Programs Sector, but the Downsview operation was the first on what may be several thrusts in this direction.

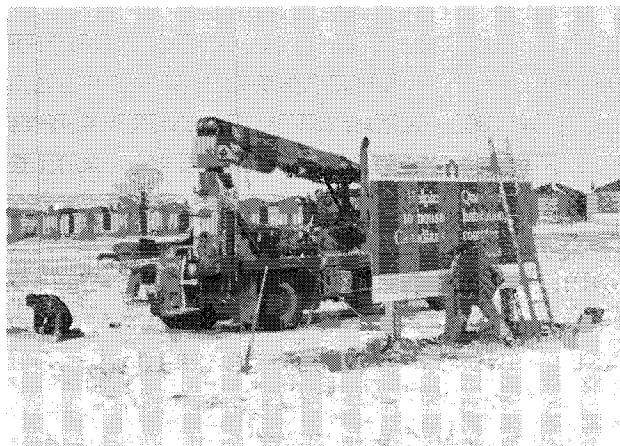
So it was that our Land Management Sector was created under the leadership of Jim Lynch, formerly General Manager of Ontario Region, and the existing operations were transferred from Programs Sector to Land Management.

This initiative achieves three very important goals: it creates affordable housing in areas where crisis conditions already exist; it meets federal government objectives of producing revenue by selling off assets that are no longer needed, and it also shows federal leadership in the use of surpluses to solve multiple objectives. It would be hard to find a better example of good management of Federal Government assets!

It would be difficult, if not impossible, to provide sound management for major projects such as Downsview

The Ottawa staff, standing: Maurice St. Jacques, Lorne Finley, Peter Franklin and Jay Thakar. Seated are Kathy Thompson, Sandra Pranschke, Paul Skvor and Pat Sims. Missing from this photo are Huguette Joannette, Tom McBride and Len Nylund.

The CMHC sign is set up in Vaughan Township.



on a long distance basis. Consequently, an office was set up in the Metro Toronto area while staff at National Office continue to look after pre-existing land management activities. Lorne Finley is Director there. Jim Lynch divides his time between the offices, but came armed with a useful intimate knowledge of the challenges and opportunities open within the Metropolitan area gained during his term as Regional General Manager.

DND Headquarters has since asked CMHC to be project managers, on a fee basis, looking after the relocation of present facilities on the land to another part of the base. Bob Dunn will oversee this operation, with the work being contracted out. Top level planning consultants are already at work, but this is a long-term project because of all the approvals needed at municipal, regional and provincial levels. It takes between two and three years to bring virgin land to market under the best of conditions. Our challenge is to remain within as tight a time frame as possible.

Other departments, with surplus land on hand, are already starting to seek help with disposal, because CMHC now has in place the infrastructure and expertise to handle these transactions. An example was an old Environment Canada weather station located in Vaughan Township,

north-west of Toronto. The station was no longer in service, but rather expensive housing had grown up around the surplus tract of land. The Bureau of Real Property Management, Treasury Board Secretariat asked CMHC to become involved, and our second project was under way. Our Minister announced in October 1989 that some 43 hectares will be developed as an integrated community. The challenges there are different to some faced in Downsview, since there is some evidence of a "NIMBY" attitude among some of the home owners.

CMHC currently holds a land inventory of 419 hectares, with a book value of \$45.9 million. This inventory is located in Revelstoke, BC, Montreal, Quebec City, and the National Capital Region. A further 2,045 hectares valued at \$73.9 million is owned jointly with the provinces under the 75-25 per cent federal-provincial ownership, management and disposal arrangement.

### National benefit

CMHC's Land Management operations do more than provide visible federal leadership while helping to deal with affordable housing crises, because substantial funds are being returned to federal coffers. In the case of Downsview, for example, CMHC receives its operating expenses,

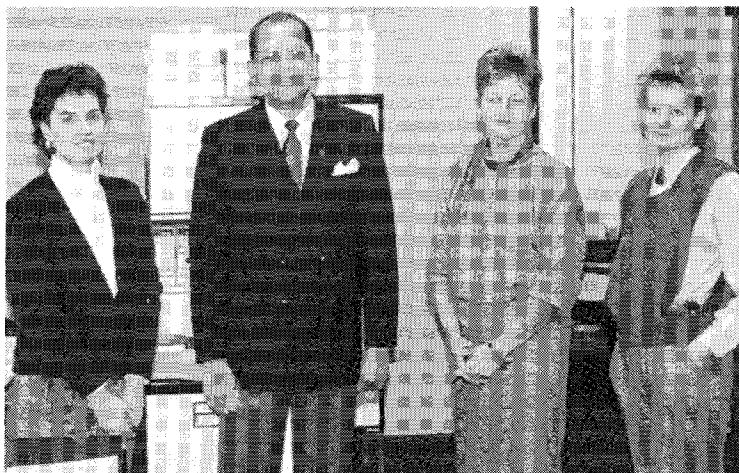
but the profit passes through our books and then back to the Consolidated Revenue Fund (CRF). The CRF is where the government collects revenues, and the more that come from projects such as this, the less has to be born by taxpayers.

Over the past three years, profits totaling more than one hundred million dollars have been returned to public funds. You can say we are doing our share, but also, one gains some appreciation of the profits to be made from serviced land. Virgin land does not bring in nearly as much.

You may soon be hearing more about CMHC's Land Management operations. At the time of writing, CMHC is actively engaged in reviewing new proposals that may lead us to additional initiatives in other market-driven locations.

Land Management is on the move! □

\*NIMBY — a word given to people who approve of social or public projects, as long as they are located in another district. In effect, they say: "Not In My Back Yard."



*Ken Holder  
meets Ottawa  
Branch Staff.*

# Ken Holder: Managing through people

When he first assumed the role of General Manager in Ontario Region, after being Manager in Toronto Branch, Ken wanted to demonstrate to field staff that he had genuine interest in their concerns and needed their support. He visited every office to gain some appreciation of the physical territory, special challenges they faced, the geography of the territory, and to get to know the staff by name. He particularly wanted to spend some time in Northern Ontario, and succeeded in impressing the small staff in Kenora by making one of his first trips there. It was an interesting visit, too, by all accounts!

To motivate staff, Ken has a simple philosophy: "What I try to do is to imagine that I am in their position. I assume that everyone wants to do a good job, wants to be well thought of, and wants to be rewarded... I put myself in the position of the employee and try to determine what I would like my supervisor to say to me; to take an interest in my work, and find out how I am doing. To create an atmosphere in which I can be honest with him or her."

We began researching this article with an idea: most of us know something about the person's job at the next desk, or in the office down the hall, so why can't we explain some-

thing about the daily activities facing someone at higher levels of the Corporation. We asked Ken Holder, and he was willing to co-operate.

We found easy definitions impossible. We learned his day might last up to 16 hours, but averaged 12 hours, that he is often on the road, keeping in touch electronically, and that he often worked on weekends — leaving messages waiting for people on CORONET. We learned of his meetings with staff, but what we learned much more about, and can share with readers, is Ken Holder's philosophy when it comes to dealing with people. There are countless ideas from which we all can benefit.

On CORONET, for example: while this helps keep in touch, it is even more important to go out and be seen... be present.

Also, on the day this interview was recorded, he was off to Hamilton to attend a retirement party because people there were counting on him — even though it was a Friday night!

No matter where he is working, Ken likes to make himself available to his staff. "I realize that if I don't deal with problems people have, requiring my attention, I create a bottleneck. Not only does it impair the performance of the office, but it also frustrates the staff." Although his secretary will screen calls to make sure he is the person needed, Ken takes all the calls he can as well, "because the person will only call

back if they feel they must talk to me," he says.

Ken thinks it is dysfunctional to be always checking up on people. In fact, he says he's not that good at it anyway. "I let them know I depend on them for something that is supposed to happen, and to let me know what they are doing about it if it hasn't happened."

"I assume most people are reasonable," Ken says, "and I have found them to be so in the twenty three years that I've been a manager for CMHC — and in other positions before that."

Ken likes to set reasonable standards and not to be overly demanding. "I also found out that people like to challenge themselves anyway, so I never found the need to be insistent and become miserable if someone misses a deadline — especially if they have a good reason for it. People like that used to turn me off. If people goof off, or miss deadlines, they're sorry and you know it, so what's the point of beating them into the ground. I try to avoid that..."

## **Quotable quotes about Ken Holder**

"He was wonderful to work with, very low key. He always dealt with issues or disputes and settled them before they turned into conflicts. He has such a strong faith in the future..."

— a former secretary.

"Of the women second-tier managers at the recent conference, a large percentage came from Ontario Region."

— Darlene Powell, Public Affairs Centre.

"We were sharing strengths and weaknesses, and Ken Holder began by stating his own openly. He thus encouraged staff to also speak openly without fear of retribution. Also in the field of training, we average 7 days per employee, and 87% of our staff have received training, but we still have to do some work with the handicapped."

— Barbara Lea, Manager — Planning and Resources, Ontario Region.

"Ken Holder clearly considers people to be the organization's most important and valuable resource. He treats everyone with dignity and relishes opportunities to recognize an individual's positive traits and accomplishments. Ken's influence, on virtually everyone with whom he has worked, has been uplifting and long-lasting. He has been an excellent role model, and has mentored almost everyone who has worked closely with him."

— John Jarvis, Manager, Toronto Branch.

I'm human!" He also insists on getting both (or all) sides to any story or complaint before taking precipitate action that he may later regret.

He doesn't believe that some people are incapable of motivating themselves or being motivated. But he does think you can make good people better.

For people starting out in a career with CMHC, Ken says watch the areas of the Corporation that are growing in importance and learn as much as possible about the organization.

"We have to be honest with people that we cannot guarantee the future, but we will teach them whatever is needed to be successful as a human being in the business world. In my experience, people who have left the Corporation either voluntarily or otherwise are not suffering. For instance, most of our inspectors were picked up by industry because we are noted for the excellent training system within CMHC; they had marketable skills as a result of working for the Corporation."

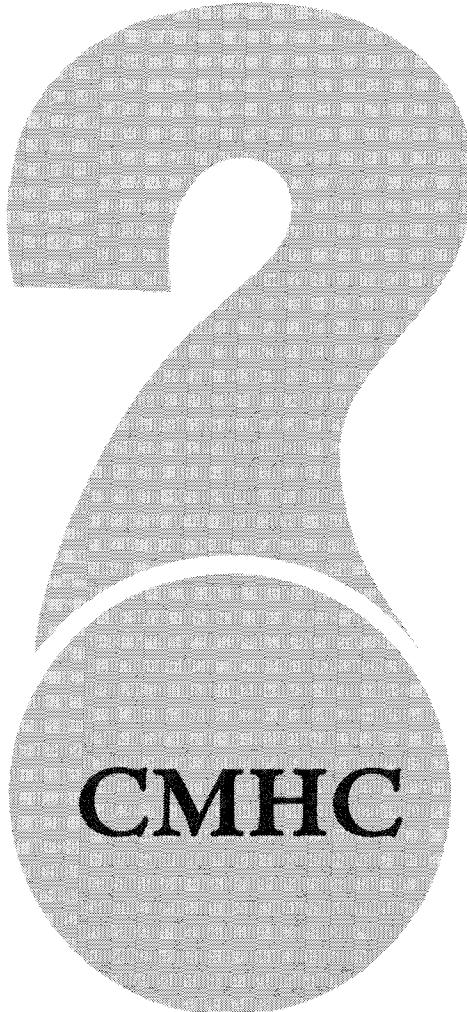
Ken points to CMHC's emphasis on training, saying that people should do a good job, be versatile, and learn as much as possible about all kinds of things, it increases confidence and people are less inclined to worry about future career oppor-

tunities. They know they have something to offer, no matter what.

"My philosophy has always been not to worry about the future," he adds, "I take care of the present and let the future take care of itself." □

*In costume for Hawaiian-style employee appreciation lunch at Ontario Regional Office.*





# "think- tank" looks ahead

It all began as an idea that developed during a discussion between George Anderson, CMHC President, and staff from the Housing Policy and Research sectors. "Wouldn't it be good," they thought, "if CMHC could be proactively involved in all kinds of housing issues of the future... a sort of 'housing think-tank'."

Some work along that line had previously been done by the Policy Planning Group, but it was at the 1989 Managers' Conference that the Centre for Future Studies in Housing and Living Environments was announced.

Centre staff have also been very active in developing the urban development stream of the Globe '90 Conference — an international trade fair and conference on sustainable development.

The Centre also includes field staff in their network of resources. When the University of Toronto sponsored a series of lectures on urbanization, arrangements were made to have staff attend from Toronto Branch and Ontario Regional Office. They are asked to provide summaries of the content and discussion afterwards.

*Eileen Morand, Steve Pomeroy and Jacques Beaupré discuss a study issue.*



Debra Darke became the first manager, and Steve Pomeroy became the senior planner. Debra Darke has moved on to become Director of our Research Division, but Steve is still at the Centre, and has been joined by senior analyst Shirley Lewchuk while Eileen Morand provides admin support services. Two positions are presently vacant.

Staff in the Centre have developed, and are undertaking a research program to identify key trends and changes which will impact housing and living environments. To further their understanding of trends and issues, Centre staff actively seek the views and opinions of many people.

In its first year, the Centre has initiated an interdivisional working group on sustainable development; hosted a round table involving international experts in urban safety and crime prevention, and was instrumental in the formation of an inter-departmental committee on the quality of life in communities. Cen-

tre staff have also been very active in developing the urban development stream of the Globe '90 Conference — an international trade fair and conference on sustainable development.

Two internal and three external "experts in residence" have now been named.

Externally, the following selections were made:

\* Peter Hall, Director of the Institute of Urban and Regional Development at the University of California, Berkeley, will prepare a paper discussing the increasing importance of the quality of life in urban areas.

\* Michael Goldberg, Professor of Urban and Land Policy at the University of British Columbia, will work on a complementary paper on the broad theme of quality of life, but with a more Canadian focus.

\* Dominique Achour, Professor of

Real Estate and Urban Management, Laval University (on sabbatical at MIT), will discuss the implications of socio-demographic change on housing finance and real estate markets.

These are all recognized experts in their respective fields, but perhaps the greatest excitement for CMHC staff has come from the first internal staff appointments.

Will Dunning, Co-ordinator of Economic and Market Analysis in the Atlantic Regional Office, became the inaugural internal expert. Over a period of several months, he will produce a demographic and socio-economic profile of the future renter population in the year 2001. We will identify changes taking place after 1986 and examine the fit between available stock and the types of needs and demands which will prevail. This will highlight the implications for housing policy. Will had already been doing some research in this area on his own time, because he is very interested in the subject.

Subsequently, Jacques Beaupré was named to join the Centre to conduct research on innovative funding and program arrangements for social housing.

The object of the internal component is to provide employees with an opportunity to spend six to twelve months on an issue or idea which has relevance or implications for housing and living environments over the long term.

The whole project is ongoing, and one in which additional employees will have an opportunity to participate. The intent is for most of the research to take place physically at the Centre in Ottawa, but clearly arrangements for research will have to be flexible, allowing for each individual's own family situation.

At the conclusion of a study, a paper will be prepared and presented allowing interested staff to share in the knowledge and expertise gained.

As CMHC becomes increasingly involved as a purveyor of information, initiatives such as the Centre for Future Studies will play a vital role in the acquisition of at least some of the knowledge that will maintain the Corporation's position as the number one source of housing-related information. □

## Places we serve...

# CRANBROOK:



CMHC Cranbrook is located above the Bank of British Columbia.

## B.C.'s sunshine city

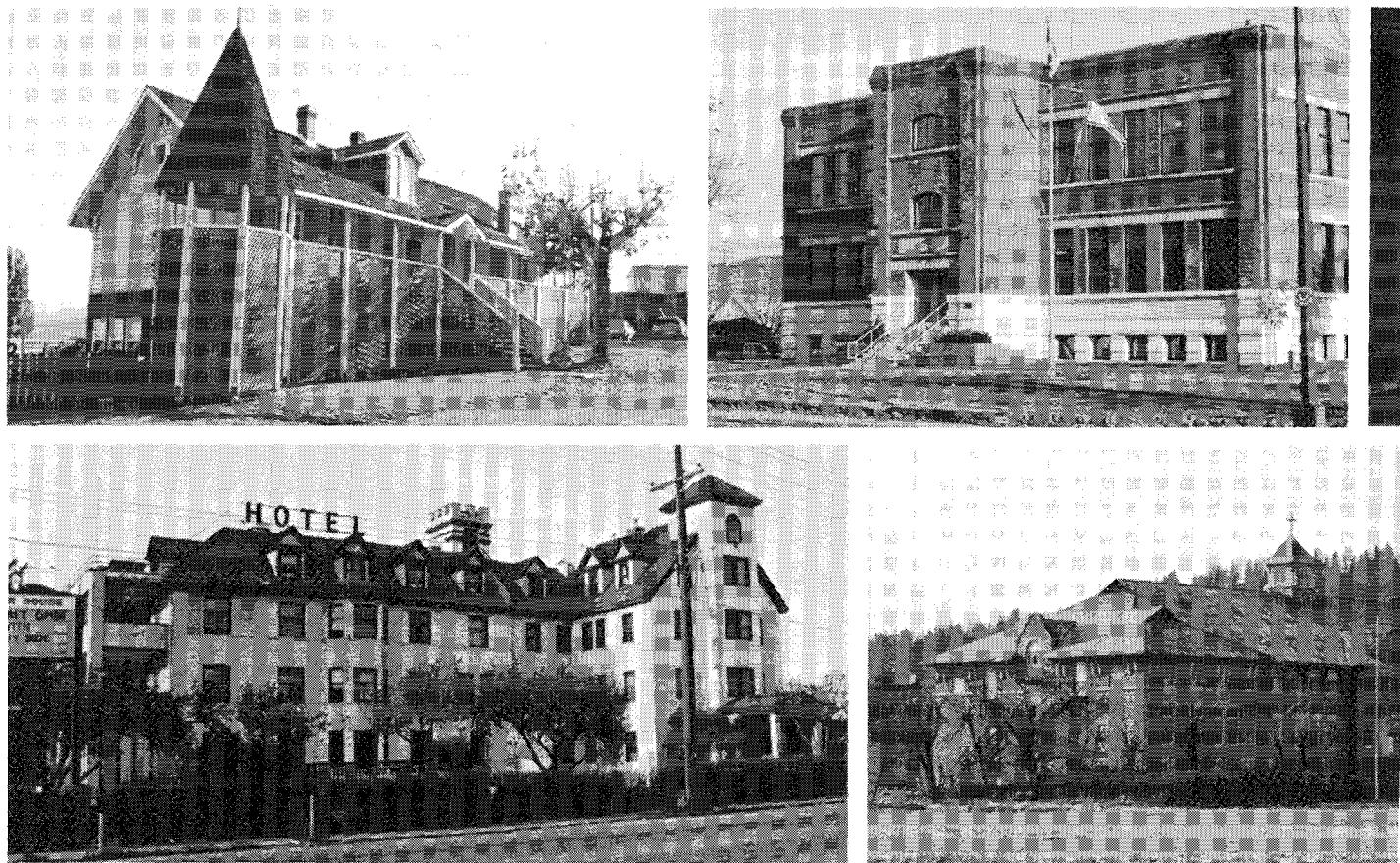
One of the first things visitors to Cranbrook have to do is make sure their wristwatches and travel alarms are telling the right time. After all, everyone knows that BC is on Pacific time, three hours behind Ottawa.

The unthinking visitor will not only risk being an hour late for appointments, but may even find CBC radio rather confusing, because it comes from Vancouver where the time is an hour behind Cranbrook. You can't count on the national news for the right time!

Cranbrook is a small city nestled in that part of BC which appears on the map to be below Alberta, almost directly below Banff. That's why the clocks are the same as Calgary rather than Vancouver.

This is a scenic area, with the Purcell Mountains to the west, and the Rockies to the north and east. That's something else visitors from the east soon learn: the Rockies do not stretch from Alberta to Vancouver. After the Purcell Mountains come the Selkirks, the Monashees, and the Coastal Range — of which the latter has the highest peaks.

CMHC's small staff in Cranbrook like it there, though they're apt to go to Calgary, Spokane or Vancouver if intent on a real shopping spree.



And, there's a lot to like: marvellous skiing facilities, reasonable climate, and a variety of summer activities — mostly centered on outdoor themes.

Wildlife abounding in the area includes elk, moose, deer, bear, and mountain sheep.

### CMHC's territory

The mountainous terrain leads to a rural territory served by the Office in Cranbrook, spreading like fingers along deep valleys.

The roads might be described as "interesting". Office Manager Marilyn Williams says she is terrified of driving the Salmo-Creston Highway, the highest highway pass in Canada, with its sheer unprotected drops. Marilyn prefers to drive an extra 100 km out of the way when heading for Kelowna.

Only one vehicle at a time can travel along parts of the highway on

Slocan Valley. If you meet a huge logging truck coming the other way, you back up.

Distances to travel within the territory are not so great as the crow flies, but when the winding narrow roads are considered, the time required can be substantial. A day trip to Golden, for instance, involves about 6 hours behind the wheel, leaving about an hour and a half to work. Although CMHC was active there in 1987 and 1988 due to railway expansion, there is less activity in Golden today.

Most northerly point of the territory is Nakusp, actually serviced from Trail, while Beaverdell is only 30 miles from Kelowna.

Most locations have a landing strip, and staff could fly to most places, but flying has never been seriously considered as an option. This is dangerous country for flying. The mountains are often covered by clouds, grounding small aircraft, while the roads are generally well maintained and passable.

### CMHC Cranbrook Office

Cranbrook has six people in the office, plus a resident inspector based in Trail. Among their alumni are Norm Blaine and Leslie Brochu, both now in Kelowna, Tommy Fraser, Retired, George Fessenden now in Prince George and Rick Bortolussi now at National Office.

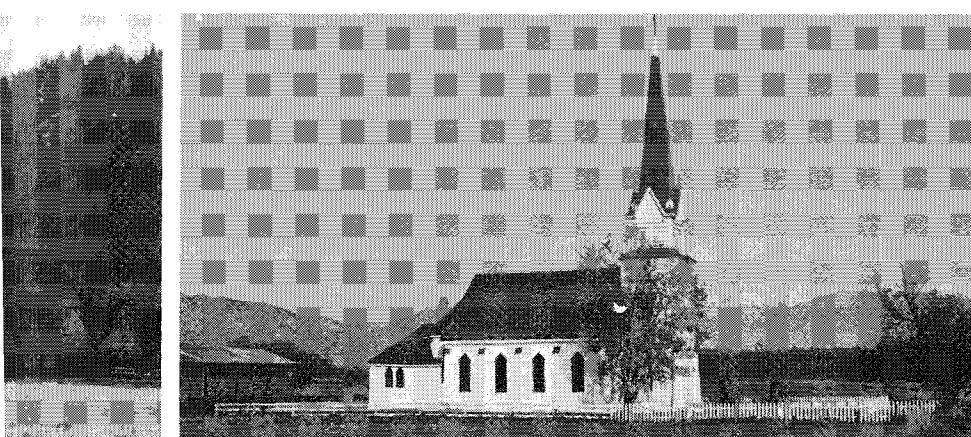
The office recently moved into the second floor of the Bank of BC building, shown in our photograph. Their former location, where the office was located for about 15 years, was some distance from the bank. Carolina Ostlund (Clerk-typist/cashier) used to make bank deposits by bicycle during summer months! Carolina has been on staff for nine years, and says the staff always have a Christmas party, and try to organize some kind of summer event most years.



The original home of Col. James Baker, now renovated into office space with a day-care centre in the lowest level.

Central School, built in 1909, now serves as head office for a major local company.

Scenic Cranbrook airport has a runway that was lengthened during depression years by single men receiving relief.



A heritage building, the right part of this building (with the tower) was the old St. Eugene Hospital. An extension was added later, and the building became a hotel.

This attractive old mission building, located on St. Mary's Reserve, fell into disuse many years ago. The Church nearby is seldom used, except for weddings when townspeople come out to get married in this beautiful rural setting.

As of last August, Cranbrook Office became computerized. It was one of the last few offices to be connected to the CORONET system. "We feel as if we belong a bit more than we did before," says Manager Marilyn Williams, "and we've had more visitors from National Office in the past year than ever before."

Before CORONET, only Telex was available.

"We used to be confused with Cornerbrook (Newfoundland) at one time," Marilyn adds, "but that doesn't happen much any more."

Inspector Howard Kruger averages about 3,500 km a month in his car, heading north on Mondays, coming back usually on Tuesday, then off to Creston most Wednesdays (and changing his watch because Creston is on Pacific time!), and the Elk Valley area on Thursdays. Many of the inspections are completed at the request of Kelowna's Carol Henderson. On Fridays, Howard tries to keep up with the paperwork.

While in Fernie inspecting a foreclosed property recently, Howard fell through the bathroom floor, but fortunately suffered only skinned knees going down.

Stu Lowe finds lots of demands for appraisals. Appraisals are especially needed in the small one-industry towns, Stu says, because companies are often apt to inflate values.

Cranbrook has consistently reflected a high volume of RRAP activity, but volume is no longer as great as it used to be as incomes are becoming too high. There is also a scarcity of contractors around, especially when there is some new building going on. The area lost a lot of tradespeople during an economic downturn in the early 1980s, and most of them haven't come back.

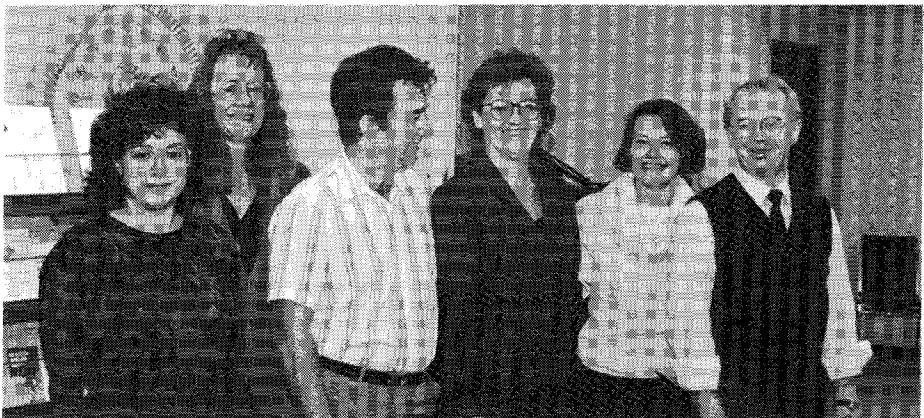
Arlene Downie, who doubles as receptionist, looks after RRAP, which

is spread over the whole area. Arlene says "I always enjoy meeting those who come back afterwards and say thank you. I know I've helped someone by doing my job."

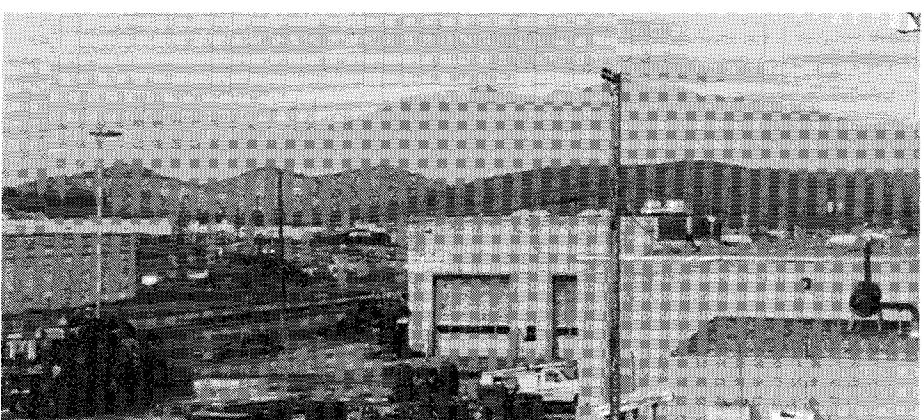
Senior Loans Clerk Pam Furness and Marilyn Williams both keep in touch with lenders. Lenders are mostly banks and credit unions, plus Investors Group from Vancouver. Pam says she has more than 130 contact people spread over 63 offices. She holds training seminars for about thirty people from time to time, but enjoys working one-on-one for new lenders with several staff. "It really pays off," Pam says, citing one example where a lender had been appointed for some time but was inactive until a training program was held. That became a starting point, and it is now quite active.

### Historical notes

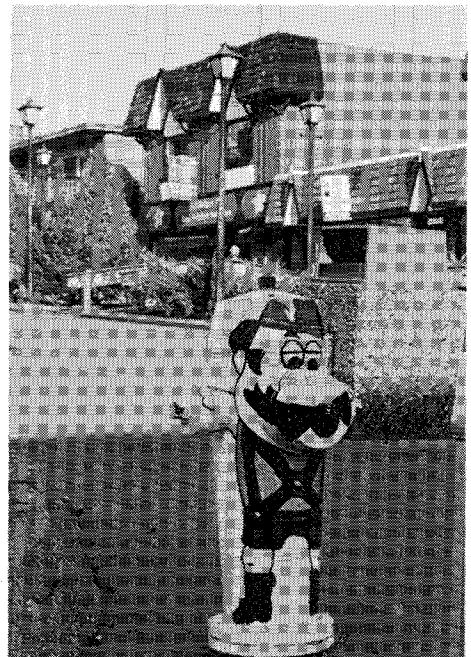
Joseph's Prairie was established in the 1880s, and consisted of a ranch owned by Colonel James Baker and a trading post. The first white settler was a customs officer, Henry



A happy staff at CMHC Cranbrook. From left: Carolina Oslund, Arlene Downie, Howard Kruger, Pam Furness, Marilyn Williams, and Stu Lowe.



Cranbrook's industrial area clashes with the scenic beauty.



The Bavarian style of Kimberley's shopping mall is extended even to the fire hydrants!

Seelye, though it is unclear what his role was there. The ranch owned by Col. Baker began as a farm built by a Mr. and Mrs. Galbraith. Sold to Col. Baker, 5,200 acres were added later. Baker's house still stands, though it has been restored and converted to office use with a day care centre on the lower level.

The short growing season meant the normal farm crops were not altogether successful, and water was not always easily accessible. Subdivision of land to attract other settlers seemed to be a better proposition.

There are several other heritage homes, and Central School, built in 1909, was converted into the headquarters of Crestwood Forest Industries — a major corporate citizen.

The actual townsite was surveyed and plotted in 1897. Col. Baker

manipulated things in Victoria, it seems, to ensure the Crow's Nest Railway made Cranbrook a divisional point, and Cranbrook never looked back. It is interesting to note that the Canadian Pacific Railway was given what a local history book terms "a fat slice of the townsite" for their cooperation, and railway lines were built to Kimberley, and Golden, while a connection was made to the Spokane International.

Businesses which had been established in nearby Fort Steele gradually began to move to Cranbrook, and before the turn of the century, the Metropolitan Opera Company had performed in Cranbrook using coal lamps as footlights!

Cranbrook was incorporated as a city in 1905, and by 1911, the population had risen to 4,000.

In the depression years, Cranbrook added one more note of historical interest: the airport runway was lengthened to 2,000 feet by single men on relief "allowing the largest

aircraft to land and take off in absolute safety." The airport still serves the city today.

## Conclusion

Cranbrook is ideally located to service the East and West Kootenay region. It is a friendly city with a sense of history, even if that history is somewhat short. Nearby Fort Steele is a major tourist attraction, as is the town of Kimberley with its Bavarian-style shopping mall and extensive ski slopes.

Forestry, mining, manufacturing, transportation, trade and services form the backbone of the economy, while a growing tourism industry takes advantage of the attractions spread over all four seasons. Tourists also enjoy the sunshine — Cranbrook is reputed to have more of that than any other place in British Columbia. □

# Staff have impact on third world housing

by Eva Berringer

For Bob Anderson, involvement in Shelter Unlimited has been an education. "And the more I find out", he says, "the more I'm glad we're doing something".

Bob, who was recently elected President of Shelter Unlimited for a second term, is enthusiastic about the organization's future role. Interviewed following Shelter Unlimited's second annual meeting, Bob says he sees Shelter Unlimited going beyond its current activities of raising funds and sponsoring housing projects. "We will be looking at opportunities for longer term development and for working with governments. That's where we can use the skills of our members in areas like policy development."

Bob sees other roles for Shelter Unlimited in education and in adding its voice to others in the international community concerned about injustices in the housing field. "The fact that we are not politically partisan does not mean we have to be neutral," he stated. "If we see outrage, we should be prepared to speak out." He gives the example of forced evictions in some developing countries and the need for the international community to speak out against such activities.

It all began two years ago when several CMHC staff met to talk about homelessness. They knew they had many skills in the housing field; they wanted to use those skills to fight homelessness.

A non-profit organization called Shelter Unlimited was formed and the group began exploring ways in which they could get involved in housing projects in third world countries.

Shelter Unlimited's General Meeting held November 29, 1989 in Ottawa provided members with an opportunity to hear of the accomplishments of the organization since its inception — and of the challenges it faces ahead.

According to Robert Anderson, President of Shelter Unlimited, the organization has much to be proud of. "The fact that we have been able to raise about \$15,000 and direct it to a successful housing project operating in a difficult political environment is in itself a major accomplishment", he stated. The project, located in El Salvador, provided houses for 50 families left homeless because of the civil war.

Anderson also noted that Shelter Unlimited faces many challenges, including better defining its role in the field of development.

The issue of future roles in development was the subject of a stimulating panel discussion following the business portion of the annual meeting. Four speakers involved in various aspects of international development shared their thoughts on the realities of international development and the opportunities for Shelter Unlimited to get involved.

Rev. Tim Coughlin, Executive Director of Horizons of Friendship, a non-profit organization and partner with Shelter Unlimited in the El Salvador project, said, "I am excited to be dealing with a new organization like Shelter Unlimited that is just 'launching out' ". He noted that Horizons of Friendship's substantial experience with projects in Central America has demonstrated the importance of community involvement in development projects.

Fred Dawes, Canadian International Development Agency stressed the need for not only community but for government involvement if development is to be effective. Yvo deBoer, representing the United Nations Centre for Human Settlements, reiterated the need for dialogue with government. Without this dialogue, deBoer stated, "you end up with subsidized islands of improvement which cannot be replicated on a large scale".

While government involvement was also supported by Christine Stewart, MP (Northumberland) and former Executive Director of Horizons of Friendship, Stewart also stressed that non-governmental organizations (NGOs) can have a significant impact even where there is little initial government support. She related examples of pilot projects undertaken by NGOs that have resulted in changes to the official policy of the country. According to Stewart, the role of NGOs is particularly important in countries such as El Salvador, even though she recognizes that helping the poor is not on the agenda of the current El Salvadorean government.

Christine Stewart relayed other news that was cause for concern for those interested in development. The debt obligations of developing countries means that there is presently a net outflow of cash from developing to developed countries. "Because of international debt," stated Stewart, "there are simply not the resources to address the development needs of people."

Throughout the annual meeting, the enthusiasm of the members of Shelter Unlimited was apparent, almost bordering at times on impatience. They know the shelter problems in third world countries are great. They know that among them they have many skills that could be helping to fight those problems. Despite the words of gloom and caution from several of the guest speakers, Shelter Unlimited's members appear ready to take on the challenges ahead. If you are interested in becoming a member of Shelter Unlimited, contact Vern Barkwell, National Office at 748-2684 (Coronet Site NO8). □



# Quality Service: Professionalism is the key to success

What makes a person appear "professional" when at work?

There are many answers, and none of them are magic. Several of those answers relate to the image each of us projects — whether we know it or not. They include dress, voice, grooming, the way we shake hands and maintain eye contact, and our body posture.

Then, there are some qualities that are a little less tangible, such as depth of knowledge, pride in work, flexibility, sincerity, assertiveness and enthusiasm.

Entire books could be written (and have been) on each part of this list. Therefore, assuming readers have access to libraries for areas in which they'd most like to improve, we'll concentrate on just a couple of areas.

"Success is simply a matter of luck. Ask any failure."

Earl Wilson

Depth of knowledge is something that many people deem hard to achieve. We may sit at our desk in a local office, or within a National Office Division, and do our own work reasonably competently, but finding out what people are doing in other divisions or even in other cities presents more of a challenge. Nevertheless, an increasing depth of knowledge commands respect from clients, colleagues, and management because it projects an image of intelligence and credibility.

Many of us, especially in the field, have a grasp of what we do, but sometimes less understanding of why we are doing it. For example, some focus groups sessions in 1988 showed that most staff know we are involved in mortgage insurance, but

This is the fourth and final part of our series based on the 1989 Quality Service Seminar program presented to staff across the country.



Scene from one of the final course presentations at National Office.

haven't given a lot of thought to the benefits that accrue to Canadians from that program, especially in terms of accessibility.

Similarly, we found that most staff know we have Federal-Provincial Agreements, and they have some ideas of what they entail, but less understanding of why we have them.

Becoming more familiar with the Corporation is not really hard. Read as much as possible. Start with our Strategic Plan, the President's Annual Review, the President's Column in most issues of *Perspective* and always look at editions of the video newsletter. If those don't give you the answers, ask questions about anything not understood. And keep on asking until the subject is clear.

Never be put off by a colleague who doesn't know, or who is reluctant to share knowledge. Some individuals feel knowledge is power, and sharing that knowledge creates a threat. Of course, that is wrong, and you can ask others, but always make sure that the time is appropriate.

The other area is assertiveness, because that is a subject many peo-

ple have heard about but may not always fully understand.

"Success is a journey... not a destination."

Ben Sweetland

Assertiveness means projecting to others a confident, caring manner. A positive conversational style conveys to others that you know what you are talking about — in other words, that you are professional. Assertiveness also allows you to stand up for yourself without undue anxiety, to express your feelings comfortably, and to exercise your rights without denying the rights of others. All these are in your own interest.

The training seminar examined nine components of assertive behaviour: eye contact; voice tone, inflection and volume; facial expression; body posture; distance from the other person; gestures; choice of words; word fluency; and timing (selecting the appropriate occasion).

*Continued on page 18*

# Making the most of open concept offices

by Bill Fauteux

Manager Accommodation Services  
Administration Division

The open plan office is used extensively both in government offices and in the private sector. The concept originated in the 1950's and was heralded as an effective solution to the previous problem plagued "bullpen style" offices of that time. The original concept of everyone being in open spaces has evolved into a more balanced ratio of open and enclosed offices recognizing, to a degree, the need for oral and visual privacy.

The open plan has been praised as encouraging communication between all levels of organizations and providing more employees with access to windows and natural light from a cost standpoint, it reduces energy requirements, allows a more efficient use of space and addresses the need in today's office environment

to allow organizations to change rapidly.

From all reports, the open office will be with us for the foreseeable future and can work well if it takes the requirements of its occupants into consideration; it offers challenges to office designers, facility management and employees. What appears simple often is very complex — it is hard to do it right. Technology is changing the tools we use to do our work and the office will have to change to accommodate these tools.

The following is offered to assist in dealing with the open office plan.

**For survival, sanity, satisfaction and productivity:**

1. Keep telephone rings to a minimum, in loudness and number, talk into the receiver.
2. Plan to the extent possible the

use of printers to least disruptive time.

3. Voices are disruptive — speak quietly, towards the person you are talking to. Do not face large reflective surfaces (glass) when speaking.
4. Do not over communicate — avoid low priority interruptions. Think about the purpose and result expected prior to interrupting.
5. Workspaces are private — common courtesies rendered to private offices still apply.
6. Workstations are not soundproof but neither are the ceiling height walls, especially when the door is open, as most are.
7. Main aisles are for main traffic — do not shortcut through work areas or conduct meetings in hallways. □



## Two get rousing Thunder Bay send-off

*Unrecognizable beneath the Donald Duck costume, Susan Bjorn discoed to the strains of "Macho Duck".*

When George Williams and Don McCullough retired from Thunder Bay Branch, the staff got together and gave them a rousing send-off on January 26th.

The cold Northern Ontario January evening was warmed first by a buffet dinner, and then by formal presentations by Manager Bert Fenlon. George received a gold watch and Don a gold ring, but it was after the formalities were done that the fun began! Six staff members prepared a musical tribute to the retirees, taking them back in time as far as the 1930s. They even came up with a



song called "Kiss Him Goodbye" as performed by the Nylons.

Not only did the staff arrange for some photos to share with us all, but they even recorded the event on videotape as well. Who knows, you might even find some of the entertainment on a future video newsletter! □

*George Williams shares a smile with the audience.*



*Not to be outdone by the solo acts, Ellen Leiterman, Susan Bjorn and Carroll Emerick teamed up to do the Andrews Sisters' "Boogie-Woogie Bugle Boy." Carroll also did a solo number as Nancy Sinatra with "These Boots Are Made for Walkin'."*

*The other guest of honour, Don McCullough.*

*Karen Zulesky dressed up in a Marlene Dietrich style to perform "Black Market".*

*Continued from page 16*

The course text lists from Do's and Don'ts of assertive training:

1. Do begin being assertive in low risk situations.
2. Don't expect instant success. If you don't feel up to being assertive, don't.
3. Don't beat yourself. Learn to distinguish risk-taking and self-torture.
4. Don't expect to get what you want. The satisfaction is in the expression of your need.
5. Don't expect other people to love your assertive behaviour.
6. Do try and find the power in your present behaviour.
7. Do learn to reward yourself. Praise yourself for any success, and ignore failure.
8. Don't expect you will be guilt and anxiety free.
9. Do learn to assess a situation and respond appropriately.

### Managers, too!

The final quote from the course is a list of things managers could do to make support staff work run more smoothly:

1. Let me know where you can be reached.
2. Tell me what has priority.



*Judy Olive and Linda Brazeau at one of the last courses held at National Office.*

3. Tell me when I do well — when I do it.
4. Don't be afraid to use other people, too.
5. Place your own calls — or stay available when I do so.
6. Slow down when you give instructions.
7. Tell me what you don't like about my work, or ask me for suggestions.
8. Give me my work — then leave.
9. Assign a specific deadline with all work.
10. Include me when planning the work.
11. Put me on your calendar — regularly.
12. When absent, have a touch-base system.
13. Respect my personal time.
14. Return your calls and acknowledge your messages.
15. Stick with your decisions.
16. Give me the reasons for work.
17. Keep me up to date on actions and changes in the organization.
18. Introduce me to new personnel.
19. Write legibly.

Professionalism is something for each of us. □

## **Transfers**

**Frances Aves**, from Sector Administration to Corporate Relations Office, as Operator — Word Processing.

**Judy Connolly**, from Professional Standards Division to International Relations Office, as Senior Officer.

**Donald Johnston**, from Professional Standards Division to Project Implementation Division, as Director.

**Josée Garneau**, from Strategic Planning and Policy Development Division to Program Analysis and Monitoring Group, as Program Planning Analyst.

**B. Faye Goodwin**, from Prairie and NWT Regional Office to Emergency Planning in a training position.

**Joan Burton**, from Social Housing Group to Operations Audit Division, as Administrative Secretary.

**Dorothy Prill**, from Prince George Branch to Victoria Branch, as Market Analyst III.

**John Burrett**, from Program Evaluation Division to Strategic Planning and Policy Development Division, as Senior Analyst.

**Carmela Cammisuli**, from Ontario Regional Office to Land Management, Toronto, as Administrative Secretary.

**Ken Taylor**, from Halifax Branch to Program Portfolio Management Division, in a training position.

**Daniel Donovan**, from EDP Operations to Information Systems Client Support Division, as Senior Help Desk Analyst.

**Warren Irving**, from Computer Operations Services to Information Systems Client Support Division, as Help Desk Analyst.

**Yves Leblanc**, from EDP Operations to Information Systems Client Support Division, as Analyst, Management Service Level.

**Craig McCulloch**, from Program Analysis and Monitoring Group to Information Systems Client Support Division, as Senior Data Management Analyst.

**Paul Tardif**, from EDP Operations to Information Systems Client Support Division, as Senior Help Desk Analyst.

**Jim Corneil**, from Human Resources Division to Corporate Resources, as Senior Advisor, Human Resources.

**Michel Maes**, from Val d'Or Branch to Hull Branch, as Manager.

**Rosine Gerhard**, from International Relations Office to Corporate Relations Office, as Director.

**Glynis Kossatz**, from Corporate Accounting Division to Sector Administration Unit, as Coordinator, Resources and Research Management.

**Douglas Hughes**, from Non-Effective strength to Mortgage-Backed Securities Centre, as General Manager.

**Lennox Delevante**, from Financial Planning to Directorate Services Group, MISD, as Senior Financial Analyst.

**Marilyn Miller**, from Whitehorse Branch to Kelowna Branch, as Social Housing Officer.

**Louise McCauley**, from Compensation and Personnel Services to Human Resource Development, as Staffing Assistant.

**Sylvia Baird**, from Financial Services to Corporate Accounting Division, as Financial Analyst.

**Hugh Graham**, from Atlantic Regional Office to Halifax Branch, as Manager, Program Operations.

**Curt Wilson**, from Corporate Finance, Investment and Financial Policy to Fredericton Branch, as Manager — Finance.

**Lionel LaFrance**, from Information Systems Client Support Division to Longueuil Branch, as Business Development Officer.

**François Delisle**, from Underwriting Division to Val d'Or Branch, as Manager.

**George Moore**, from Information Systems Client Support Division to Ontario Regional Office, as Business Systems Automations Officer.

**Angela Nagy**, from Saskatoon Branch to Winnipeg Branch, as Clerk — RNH Land Acquisition.

**Norbert Leclair**, from Statistical Services Division to Edmonton Branch, as Program Officer — Social Housing.

**Susan Gerrard**, from Corporate Finance, Investment and Financial Policy to Financial Planning, as Financial Analyst.

**Colette Beaucaire**, from the President's Office to Corporate Resources, in a training position.

**Julie Robison**, from Charlottetown Branch to Calgary Branch, as Portfolio Management Officer.

**Kathi Milnes**, from Compensation and Personnel Services to Vancouver Branch, as Portfolio Management Officer.

## **Retirements**

**Marilyn West**, Administrative Secretary, Professional Standards Division, on 30 July, 1989.

**Russ Moran**, Special Advisor, Corporate Accounting Division, on 22 September, 1989.





*Retirements, continued*

**Ronald Kirby**, Clerk — Mail, Corporate Records Management, on 21 October, 1989.  
**Elfriede Senz**, Senior Clerk, Social Housing, Vancouver Branch, on 31 October, 1989.  
**Gwen Cooper**, Accounting Clerk, Corporate Accounting Division, on 16 November, 1989.

**Deceased**

**Gabrielle Clément**, formerly Concierge, Daniel Johnson Project, Montreal Branch, on 30 September, 1989. (Retired 21 August, 1974.)

**Alma Fraser**, Ottawa Branch, on 13 November, 1989. (Retired 28 August, 1975.)

**Hugh Fraser**, Manager, Kamloops Office, on 2 November, 1989. (Retired 2 July, 1976.)

**Arthur Hand**, Material Management Section, Administration Division, on 2 October, 1989. (Retired 31 December, 1980.)

**Alexander Lees**,

Vancouver Branch, on 19 November, 1989. (Retired 27 December, 1972.)

**Samuel Macli**, Special Project Officer, Organization and Methods Division, on 20 November, 1989. (Retired 29 October, 1973.)

**Patricia O'Keefe**, Vancouver Branch, on 30 December, 1989. (Retired 29 March, 1974.)

**Arthur Ouellette**, Building Cleaner, Terrace St. Michel Project,

Montreal Branch, on 12 December, 1989. (Retired 29 April, 1977.)

**Lucien Roy**, Administrative Officer, Sherbrooke Office, on 3 October, 1989. (Retired 26 July, 1978.)



To: **Pauline Filion**,  
Manager, Peterborough Office

I am writing to you to commend CMHC for their personal approach to the Rural and Native Housing Program. I also want to express my appreciation to Mr. Keith Maracle, who was your representative to myself and family for this program.

I want to commend Mr. Maracle not only for his personal and professional approach, but for his help and availability to our family's particular needs.

So often when we deal with a program such as this, the personal approach is left out and you are regarded only as a number. This is particularly hard when you are a family in need.

I once again thank you and commend your office and Keith Maracle for this refreshing and most caring approach to helping a family in need.

Sincerely, Karen Allen Parker

To: **Mr. R. Bert Fenlon**,  
Manager, Thunder Bay Branch

Just a note to tell you that the housing program is great. We have just moved into a house in Wabigoon on our lot. It is very well built and the contractors that were hired were very kind and worked very well together.

We lived in a poorly insulated 1972 mobile home for 6 years, and it was horrible to have to pay the heating bills as we couldn't use our woodstove.

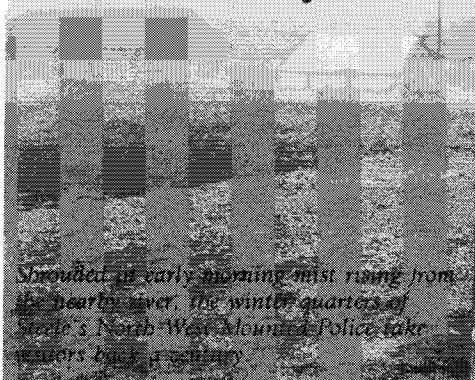
I would also like to say that Terry Hodkinson was very nice and patient with us during this whole ordeal, as we probably drove him crazy. Everyone was just great!

Barb and Ron Silver

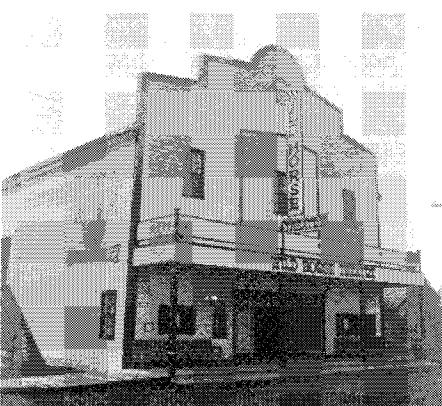
**Letters we get**

Here are two more examples of letters received from clients:

# Fort Steele: a place in history



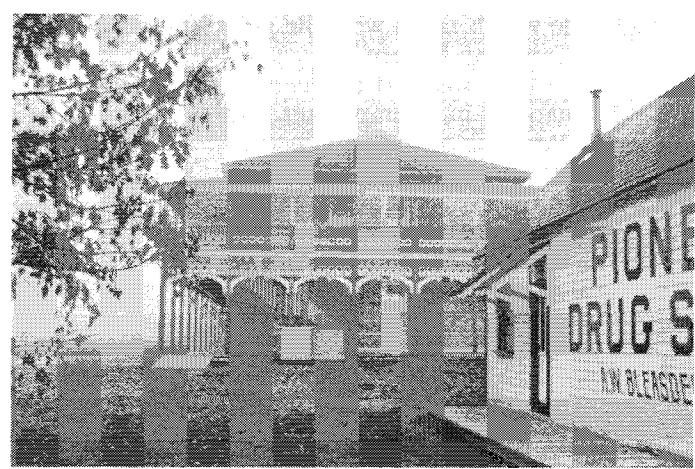
*Shrouded in early morning mist rising from the nearby river, the winter quarters of Canada's North West Mounted Police take visitors back in time.*



*The Wild Horse Theatre provided entertainment for settlers and miners.*



*Within the museum, one of the displays features Sam Steele's tea service, riding crop and spurs, Bible, and parts of his uniform.*



*The Wasa Hotel houses a museum, with numerous artifacts from the past and displays about life in "the old days."*

The origins of Fort Steele can be traced back to a small settlement born during the 1864 Kootenay gold rush, known as Galbraith. It became a commercial, social, and administrative centre for the area.

Substantial deposits of coal, silver, and lead were also found there.

A reserve on the St. Mary's River had been set aside for the Kootenay Indians in 1884, but tensions arose about land claimed by the band and by settlers. In 1887, fearing violence, the British Columbia Government asked for the protection of the North West Mounted Police. Inspector Sam Steele was assigned with a detachment of 75 Mounties, and built Fort Steele. The town's name was changed in his honour, as peace was restored within a year. Steele later became a Superintendent.

When the railway line was attracted to Cranbrook, just a few kilometres away, businesses gradually began to move to Cranbrook and Fort Steele declined into obscurity.

Nevertheless, the reconstructed Fort stands today as an attraction for tourists, and exhibits and displays in and around sixty restored and reconstructed buildings tell us about the history of the area.

Though little known outside the immediate area, Fort Steele ranks, for historical interest, along with the many other sites across Canada that remind us of our heritage. And, for those whose interest is housing, they offer an opportunity to "see how things were done" in years gone by. □



# Goodbye

This will be my last chance to talk to you through Perspective, and I want to use it to tell you how much I have valued my years among you, and how much I appreciate the friendship and support you have given me, in all parts of the country.

The last four years have been, without a doubt, the most satisfying I have ever had during my professional career. When I came back to CMHC as president, I had high expectations about what things I might accomplish during my term in office and, as I leave, I can look back and say that, with your support and encouragement, they have all been realized.

Some of my goals were quite specific. I wanted to restore the Corporation to financial health. I knew that our opportunities in social housing, because of the deficit, were limited, but I wanted us to succeed in putting into effect the government's directives about federal-provincial co-operation in the delivery and financing of the programs.

There were other concrete objectives, all of which we have attained, and many have been successful beyond my expectations.

But, just as important as any of these goals, I wanted to put CMHC people in touch with our traditions, to strengthen our pride and confidence in our work, and our commitment to Canada.

I reminded you about those traditions in my column in Perspective in July, 1987.

I said that CMHC is involved in an enterprise which ranks with the great undertakings of Canadian history.

We have touched the lives of millions of Canadians in an important way. We provide shelter, one of the basic necessities of life. Three generations of children have grown up in the first houses we built. When you understand the way we have contributed to the growth of the country, you begin to realize the real value of our work.

As I go about the country now, I find a lively sense of pride and confidence in ourselves and our organization.

Canadians are admired throughout the world for their good manners and becoming modesty, but failing to appreciate our true worth can be self-defeating. I tried to hold up a mirror to let you see how good you really are, but I had a

hard time convincing some of our skeptics.

Our real worth wasn't fully acknowledged until objective authorities like the Auditor General and the Financial Post and other business and professional institutions began to say it publicly.

I hope you will go on believing it, and making it true.

I don't know how history will deal with my time here. Four years is not a long time in which to influence the direction of an organization like ours, but I hope it will be said that we did some things that make good sense.

I made the speeches and accepted the awards, but you and your colleagues across Canada are the Corporation, and our reputation stands or falls on what you do and say and the ideas that you promote in the place where you live and work.

Some of these ideas are just beginning to take hold, but I like to think that we have generated enough momentum to keep us on the right track for some years to come. Whatever may happen, I can't imagine a more satisfying time to have been president of CMHC.

I remember, many years ago now, attending a farewell party for one of the senior officers of the Corporation. I was frankly a little sceptical when he said to the people who had gathered to honor him:

"I've enjoyed every day I've been here."

Now that my turn has come, I know what he meant. It's not that there weren't a few terrible days, but, bad as they were, I wouldn't change them for the world. They helped me to learn and, I hope, to grow in the job.

As I go, I want you to know that, wherever I may be or whatever my work, CMHC will always have in me a sympathetic and understanding friend. And I like to think that, wherever there is a CMHC office, there will always be a few colleagues from these days we spent together that I can call friends.

George Anderson

SCHL CMHC  
Question habitation, comptez sur nous

# PERSPECTIVE

Vol. 25 avril 1990



Au revoir, George...  
et merci!



# 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 au rédacteur de Perspective, Centre des relations publiques, Bureau national.



*George Anderson accueille les délégués de la Conférence intitulée « La direction par l'intérieur » tenue en janvier à Ottawa. Au moment où nous rédigions cet article sur la conférence (voir page 2), nous avons appris que George Anderson nous quitterait peu après la publication de ce numéro. Il est donc tout à fait à-propos de lui réservier la place d'honneur sur la page couverture du numéro d'avril et nous lui souhaitons tout le succès possible là où il se dirige.*

*Vous nous manquerez beaucoup, George!  
Merci pour tout ce que vous avez fait.*

## Sommaire

Le mot du président	- 1
Direction par l'intérieur	- 2
Nos affaires... Le saviez-vous?	- 4
Le jardinage à l'intention des profanes	- 5
Réponse fédérale aux besoins de logement abordable	- 6
Ken Holder : par la gestion personnes interposées	- 8
Les penseurs à l'avant-garde de la SCHL	- 10
Cranbrook : Ville soleil de la Colombie-Britannique	- 11
Participation du personnel au logement dans le tiers-monde	- 15
Offrir des services de qualité : le professionnalisme est la clé du succès	- 16
Tirer le meilleur parti des bureaux en espace fonctionnel	- 17
Deux départs bruyamment soulignés, à Thunder Bay	- 17
Allées et venues	- 19
Dans notre boîte aux lettres	- 20
Fort Steele : Une parcelle de notre histoire	- 21
Au revoir	- 22

## NOTA

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs ou des collaborateurs, mais ne reflètent pas forcément celles de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, de la direction ni de son comité de rédaction.

Canadä



# Le mot du président

par George Anderson

Nous avons tenu une conférence il y a quelques semaines à l'intention d'un groupe important de personnes à la Société : il s'agit des adjoints à la gestion, dans les bureaux extérieurs et au Bureau national.

Ils relèvent directement d'un directeur de succursale ou de division et ils sont un peu plus près du grand nombre de personnes qui effectuent le travail quotidien de la Société.

La conférence avait pour thème « Direction par l'intérieur », et visait à dresser le profil du rôle que jouent ces hommes et ces femmes pour façonner l'orientation et le caractère particulier de notre organisme. Ils constituent un chaînon important du réseau de communication qui nous aide tous à rester en rapport les uns avec les autres et à travailler ensemble de façon efficace, avec confiance et enthousiasme, en vue de réaliser nos objectifs.

J'ai demandé aux vice-présidents de donner aux participants des renseignements de première main sur ce qui se passait dans tous les secteurs. Je leur ai parlé de leur rôle pour bâtir la SCHL de l'avenir.

Nous passons beaucoup de temps à la Société à songer à l'avenir. Les modifications annuelles au Plan stratégique orientent notre vision des cinq prochaines années et, jusqu'à présent, elles ont visé juste. Nous n'avons pas eu de grosses surprises ces dernières années. Il n'est rien arrivé d'important que nous n'ayons prévu bien à l'avance, et nous avons tous tenu nos engagements.

Toutefois, tous les plans du monde ne peuvent donner une certitude absolue. Il s'agit de profiter de toutes les occasions qui se présentent, et je crois qu'à cet égard, nous nous en sommes bien tirés. À mon avis, nous n'avons raté jusqu'à présent aucune occasion de progresser. Par conséquent, quiconque désire se préparer pour l'avenir n'a qu'à s'ouvrir les yeux et les oreilles.

Malheureusement, les occasions ne se présentent pas toujours à l'endroit et au moment qui nous conviendraient. Par exemple, de nombreuses personnes aimeraient qu'il y ait plus d'occasions d'être actifs au niveau du logement social — s'il était possible de revenir aux programmes très coûteux de subvention. Il ne semble pas réaliste de penser que cela se produise bientôt et, pour l'instant, il est inutile de songer à cette éventualité.

Il y a de nombreuses façons de répondre aux besoins en logement des Canadiens et nous devons nous attarder à celles qui sont现实的 et accessibles. Jusqu'ici, nous n'avons jamais été en mesure de nous attaquer à tous les fronts en même temps.

Les personnes qui occupent un poste de gestion — comme les directeurs, les adjoints — doivent comprendre les aspects stratégiques de notre travail, y réfléchir et les expliquer à leur équipe. J'aimerais prendre une tasse de café avec tous les employés et discuter de leurs préoccupations, mais il est évident que c'est impossible. Si vous êtes en mesure de le faire à ma place, il est important de saisir cette occasion.

Je désirais en outre mettre ce groupe important d'employés de la Société au courant des succès que nous avons remportés récemment — l'émergence d'un Fonds d'assurance hypothécaire rentable, notre inscription par le Financial Post sur la liste des 100 meilleurs employeurs au Canada, notre reconnaissance par le Vérificateur général comme l'une des entreprises et agences les plus productives, notre succès étonnant remporté au cours de l'Examen spécial et les autres distinctions que nous avons accumulées ces derniers mois auprès des entreprises et des organismes professionnels.

Nos critères de succès sont élevés à la SCHL, et c'est très bien ainsi; cependant, des normes irréalistes nous font parfois plus de tort que

de bien. Il nous faut néanmoins surmonter cette tentation si nous voulons nous apprécier à notre juste valeur.

Je lisais récemment dans la revue Fortune les critères de sélection des 500 meilleures sociétés au États-Unis. Nous nous comparerions avantageusement avec chacune de ces entreprises.

La revue affirmait que l'une des qualités les plus garantes du succès d'une entreprise était son aptitude à attirer et à retenir un bon personnel. Tous les gens que j'ai rencontrés au gouvernement et dans le secteur privé s'accordent avec moi pour dire que les employés de la SCHL sont parmi les meilleurs que l'on puisse trouver. Les gens veulent travailler chez nous et, lorsqu'ils entrent à notre service, ils ne veulent plus nous quitter.

Nous aimons tous être reconnus comme les meilleurs dans notre domaine, mais la reconnaissance officielle du Financial Post n'est pas ce qui me fait le plus plaisir.

En fait, ce qui me rend le plus fier c'est qu'il y a quatre ans, nous nous sommes lancés et avons déclaré publiquement notre intention de devenir l'un des meilleurs employeurs du Canada et, à la vue de tous, nous y sommes parvenus et nous allons mériter cette distinction pendant de nombreuses années à venir.

Voilà la véritable mesure de notre importance. Peu importe ce que nous entreprenons, ensemble, nous y arriverons.

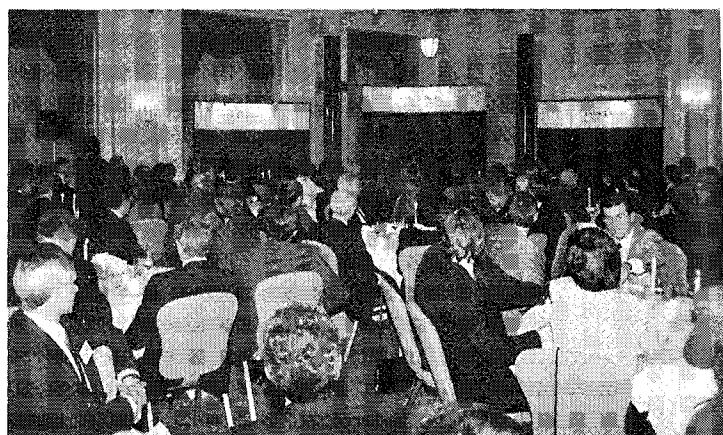
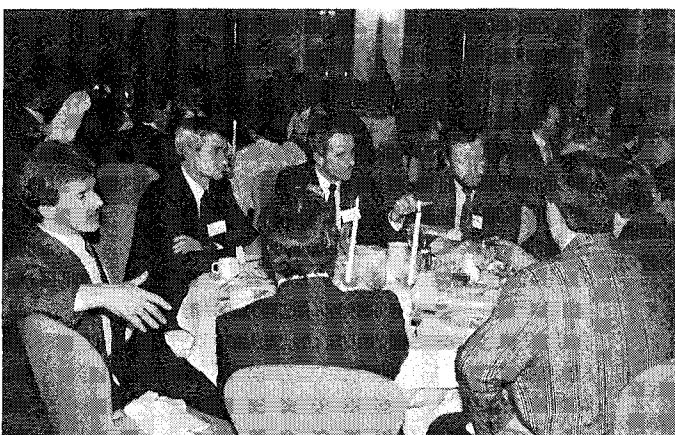
**NOTA :** Si vous désirez que le Président traite de sujets précis dans Perspective, veuillez lui faire parvenir vos suggestions aux soins de Perspective, Centre des relations publiques, Bureau national. □

# Direction

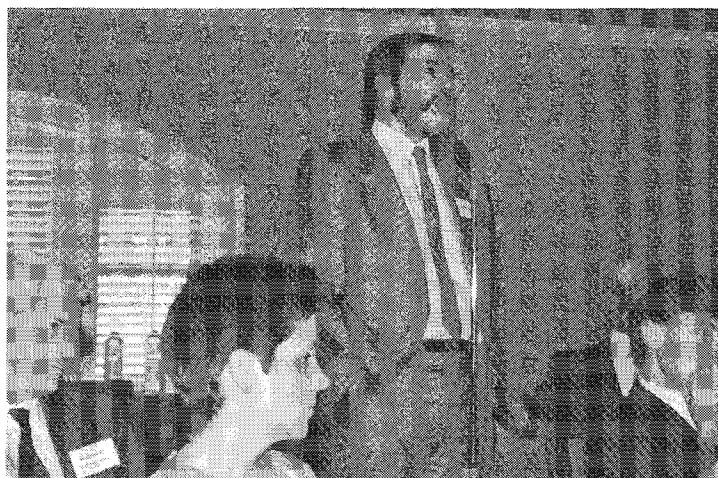
*Les participants arrivent à la cérémonie d'ouverture.*



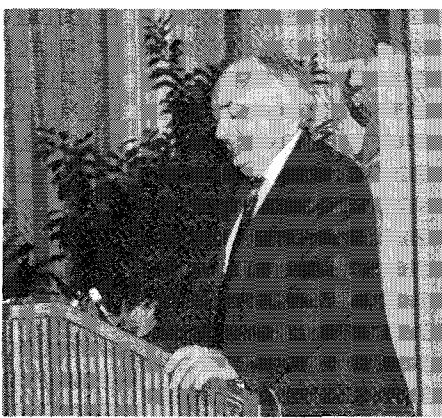
*Une salle de banquet bien remplie.*



*Des conversations animaient chaque table au cours du banquet.*



*Jim Robertson, de la région de l'Ontario, pose une question durant un atelier.*



*Au cours d'un petit-déjeuner-causerie, Otto Brodtrick explique comment les organismes performants ont été sélectionnés.*

## Une réunion nationale

Une première en son genre, réunissant environ 120 gestionnaires intermédiaires de tous les domaines et de tous les bureaux de la Société, a eu lieu les 28 et 29 janvier derniers à Ottawa.

Cette conférence a été l'occasion d'enrichir les connaissances des participants et aussi de permettre à la haute direction de communiquer directement avec ses gestionnaires, améliorant ainsi les communications à tous les niveaux. Suite à un petit déjeuner-causerie avec le conférencier invité Otto Brodtrick, du bureau du Vérificateur général, trois ateliers ont été présentés aux participants. Dans un premier temps, Gaylen Duncan, Jim Lynch et Denis St-Onge ont présenté la situation des activités commerciales de la Société, pendant que Bob Warne et Gene Flichel présentaient les futures orientations de principe de la Société et que Joyce Potter et Christine Warne faisaient leur présentation : Jouer un rôle prépondérant avec les ressources humaines... et les communications.

# ar l'intérieur

Séance de questions et réponses en cours.

*Un des trois groupes d'atelier, attentif à un exposé en cours. Les conférenciers parlaient à tour de rôle devant l'auditoire.*



Ces ateliers ont traité de l'importance primordiale de perfectionner nos compétences, d'accentuer notre présence, d'améliorer nos services, d'accroître la capacité de nos programmes et de démontrer comment les activités des succursales s'intègrent dans les réalisations de la Société. Examinons les thèmes généraux des trois ateliers.

Disons d'abord que pour arriver à comprendre la « Direction par l'intérieur », il faut arriver à comprendre : • ce que nous sommes — les activités de la Société • où nous allons — les défis à venir • notre rôle à chacun — les occasions de faire preuve d'initiative.

**Situation des activités commerciales de la Société** — On y a examiné la nature de la SCHL, c'est-à-dire son côté traditionnel et ses secteurs d'activité : le logement du marché, le logement social et l'aide au logement. On a aussi examiné la SCHL d'un autre angle... l'angle qui permet à la Société d'être rentable et pertinente. Prenons par exemple

l'importance de l'administration de l'actif (les prêts hypothécaires). À la fin de 1989, la valeur du portefeuille s'élevait à 9,1 milliards de dollars. Nos éléments d'actif font de la SCHL la plus importante société d'État et la cinquième au rang des établissements financiers au Canada. Il a aussi été question de réussites, comme l'excédent du FAH, ainsi que de défis à relever, tel celui d'aider à résoudre la crise du logement dans les régions tributaires du marché (à Toronto, à Vancouver, etc.).

**Futures orientations de principe** — Il y a été question de nos acquis, de nos programmes, de nos réalisations et de l'expertise que nous devons protéger. L'ère de l'information dans laquelle nous vivons et le leadership que nous détenons dans divers domaines importants de recherche rendent notre rôle essentiel. Il est reconnu chez nous, comme à l'extérieur de la Société, que nous sommes à l'avant-garde dans nos domaines de recherche et d'élaboration de programmes; que ce soit au

sujet du logement pour les aînés, de notre recherche technique, de nos projets de démonstration, de développement ou de transferts technologiques ou de nos activités internationales.

## Jouer un rôle prépondérant avec les ressources humaines... et les communications

De quoi s'agit-il? Il s'agit de nous en tant que Société reconnue comme ayant du succès dans la gestion de nos ressources humaines... reconnue par le Financial Post comme étant une des 100 Sociétés d'élite, par l'examen du Vérificateur général et par notre sondage sur le climat organisationnel. Même s'il y a parfois lieu d'améliorer la façon dont s'exercent les fonctions rattachées à l'aspect « humain » de notre gestion, les employés portent, globalement, un jugement très favorable sur notre climat de travail. C'est grâce à nos employés que nous maintiendrons la performance qui fait notre réputation.

Il a aussi été question de communications internes et externes. L'exposé



*L'assistance écoute attentivement le mot de la fin prononcé par le Président.*



*Moment de détente dans un atelier auquel participaient Gaylen Duncan, Jim Lynch et Denis St-Onge.*



visait à expliquer comment les communications font partie des fonctions et des responsabilités de *tous* les directeurs de la Société. C'est à eux de transmettre les messages à l'intérieur et à l'extérieur de la SCHL à l'aide des véhicules qu'offrent les initiatives stratégiques.

En conclusion, George Anderson a clairement énoncé qu'il était essentiel que tous les participants qui se trouvaient là transmettent à leurs employés les messages qu'ils venaient

de recevoir. Il n'y a aucun doute que la SCHL change. Pour être pertinente, elle doit s'adapter à notre environnement et aux besoins de la société dans laquelle nous vivons. La façon dont nous menons nos affaires doit s'adapter pour que nous puissions continuer à œuvrer avec succès. Nous vivons dans une ère de communication, il faut donc informer. Notre population vieillit, il faut s'occuper de logement pour les personnes âgées, etc.

Il nous faut apprendre à gérer l'ambiguïté et le changement et à aider les gens à le comprendre. C'est ça la saine gestion. Nous devons individuellement et collectivement faire preuve de leadership. C'est ça notre avenir. Les succursales ont un rôle décisif dans la conduite de nos activités et il faut que cela se sache. Il faut mener à partir de nos forces et ne pas se gêner d'en parler. « Allez le dire et soyez-en fiers! » □

## Nos affaires...

# Le saviez-vous?

### L'incidence des titres hypothécaires sur les taux d'intérêt :

Les titres hypothécaires LNH exercent une pression à la baisse sur les taux d'intérêt, car ils augmentent les sommes disponibles pour le financement hypothécaire (principe de l'offre et de la demande!). Des fonds additionnels de près de 2 milliards de dollars provenant de nouveaux placements ont été canalisés vers les créances hypothécaires au moyen des titres hypothécaires en 1989. Grâce à notre garantie de paiement ponctuel, les petits prêteurs peuvent réunir des fonds au même prix que les prêteurs plus importants, ce qui accroît la concurrence et produit un

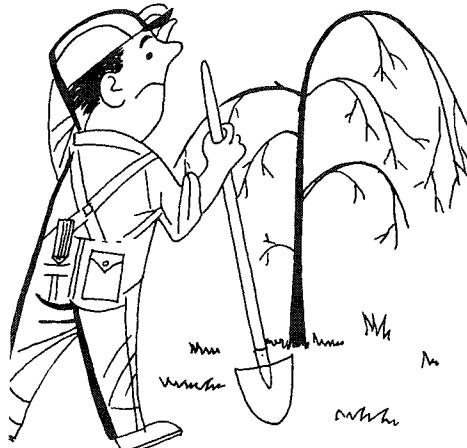
effet avantageux sur le coût des prêts hypothécaires.

Les résultats obtenus au moyen du mode de renouvellement hypothécaire par appel d'offres témoignent concrètement de l'incidence des titres hypothécaires sur les taux d'intérêt. La mécanique des titres hypothécaires limite les coûts et met les émetteurs de titres hypothécaires au premier rang, question de prix. Les dépenses en intérêts et en subventions requises pour le logement social s'en trouvent réduites.

Les titres hypothécaires ont également joué un rôle essentiel quand on a demandé au marché, en 1989, de fournir plus de 100 millions de dollars en prêts hypothécaires à taux fixe ayant un terme d'au moins 10 ans, à des taux faisant concurrence aux taux des prêts ayant un terme de 5 ans.

### L'incidence des titres hypothécaires sur l'accessibilité du logement :

Des fonds hypothécaires abondants à des taux d'intérêt concurrentiels contribuent à assurer aux Canadiens l'accès à un logement, que ce soit un logement de propriétaire-occupant, un logement locatif du marché ou un logement social. Les titres hypothécaires LNH aident à réunir des fonds pour ces différents genres de prêts, par l'intermédiaire du marché secondaire, et contribuent à améliorer l'accessibilité, grâce à la stabilité qu'ils procurent et à la diminution du coût du financement. □



pour quelques minutes de travail chaque mois. Au cours des années, en essayant d'acquérir des talents de jardinier, j'ai planté à peu près tout ce qui est censé pousser. J'ai retourné du gazon pour faire un jardin ou une plate-bande, rien que pour y remettre une motte de gazon après une couple d'années lamentables. Mes tomates seraient prêtes à cueillir à Noël, si ce n'était du gel qui ne peut attendre jusque-là. Quelques-uns de mes premiers succès m'ont amené à croire que les pieds de tomates sont intelligents, car si les tomates mûrissent, elles le font toujours le jour où je pars en vacances. Mes choux ont l'air d'arbustes; mes plantes à feuilles persistantes sont couvertes de taches brunes; mon orpin envahit ma pelouse tous les ans et mes voisins me disent toujours, à divers

une bonne quantité d'aérosol insecticide à portée de la main.

« Faire pousser dans un endroit sans mauvaises herbes » signifie que la plante ne soutient pas la concurrence des autres dans le jardin. Mefiez-vous. Vous serez à quatre pattes presque tous les jours à arracher des mauvaises herbes.

« Notre meilleur succès » est un indice pour les gens qui ne veulent pas se trouver en reste avec les voisins.

« Croissance vigoureuse » peut s'appliquer à presque n'importe quoi. Ça peut vouloir dire que vous n'aurez qu'une grosse tomate sur un pied mesurant trois mètres, ou que la plante en question ensevelira tout ce qui pousse à ses côtés. Souvenez-vous que ce terme peut s'appliquer aux pissenlits. Par contre, « pousse vigoureusement une fois établie »

# Le jardinage à l'intention des profanes

Cette année, ça y est! Vous en avez assez du chaume brun et sec qui se fait passer pour du gazon dans de nombreuses régions au Canada. Vous avez décidé que cette année, ça va changer : vous plantez des choses qui poussent dans votre cour arrière, ou même sous votre fenêtre de devant.

Le problème, c'est qu'au Canada, nous sommes soumis à toute une gamme de conditions climatiques. Certaines régions du pays bénéficient d'une saison de croissance plus longue. De plus, il faut tenir compte des types de sol, de la précipitation moyenne et d'une foule d'autres facteurs difficiles : il y a bien des gens qui semblent avoir le don de faire pousser n'importe quoi, même des palmiers à Fort McMurray, mais la plupart des gens sont comme moi et ont peine à empêcher leurs tourne-sols d'avoir l'air de marguerites.

Ainsi, nous croyons les promesses des catalogues de semences et des annonces dans les revues qui font miroiter de merveilleux résultats

moments, d'arroser mes plantes plus souvent, moins souvent ou de ne pas les arroser du tout.

Je consacre des heures à des lectures sur les merveilleuses variétés de roses disponibles sur le marché; j'ai même des trous permanents où je les plante, plein d'espoir, tous les printemps. Il y en a même qui fleurissent : elles ont l'air des coquelicots que nous portons à notre boutonnière en novembre.

En outre, j'ai appris le langage caché des catalogues et des annonces. Par exemple :

« Extrêmement résistante » signifie que la plante en question pousse assez bien dans une région climatique plus chaude que la vôtre.

« Pousse bien dans presque toutes les conditions » se voit souvent. À mon avis, on y utilise le terme « presque » judicieusement, car il se trouve que l'exception est justement la combinaison particulière de sol, de précipitation et de soleil se trouvant dans ma cour.

« Tolère les insectes » veut dire que cette plante est le régal favori des insectes noirs, des petits insectes verts et de ces bestioles bizarres qui se forment des cocons sous les feuilles. Les plantes s'efforcent de survivre, mais elles sont affreuses. Gardez

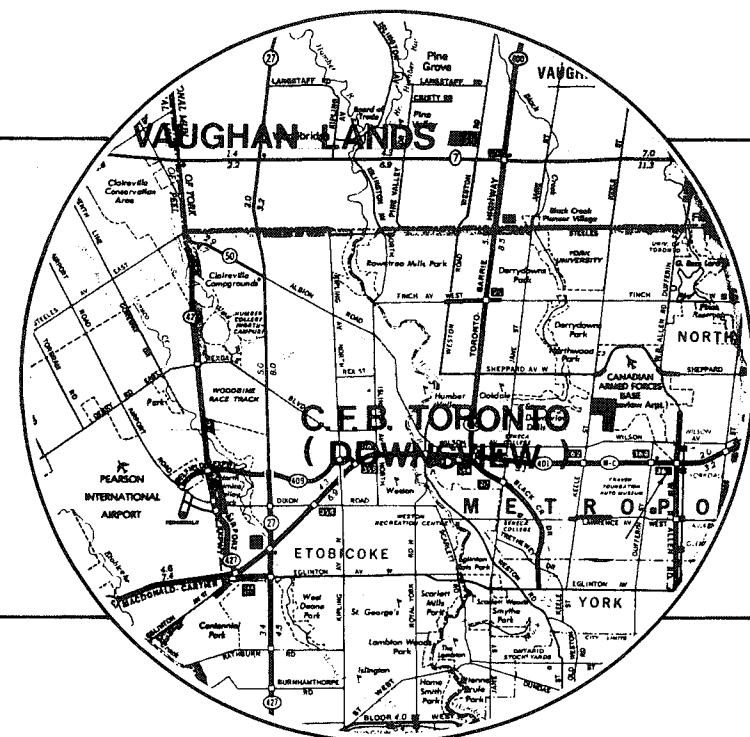
signifie une longue attente. Si vous vous plaignez, on vous répondra invariablement que vous ne voulez pas attendre assez longtemps.

« Tolère un peu de soleil » veut dire qu'il faut faire pousser cette plante dans un endroit ombragé, car « un peu » n'est jamais défini. On veut probablement dire les soirées d'avril après 17 h. Le même renvoi à l'ombre signifie qu'il faut mettre la plante en plein soleil.

« Commander tôt » veut dire que la saison de croissance n'est pas vraiment assez longue pour cette variété. Semez-la en janvier dans votre sous-sol. Si l'on dit qu'une plante est « à toute épreuve », faites attention. Une fois plantée, vous ne pourrez plus jamais vous en débarrasser.

En fait, je pense bien que j'en ai assez. Je veux construire une terrasse grande comme la cour. De cette façon, je ne reverrai plus de petites pousses vertes et n'aurai plus à me demander s'il s'agit de pensées ou de plantains. Le seul problème, c'est que mon épouse pense que ce serait l'endroit idéal pour mettre des boîtes à fleurs.

Y a-t-il quelqu'un qui ait de bonnes aubaines pour des semences de gazon? □



Cette carte indique les emplacements relatifs des projets de Downsview et de Vaughan, dans l'agglomération urbaine de Toronto.

# Réponse fédérale aux besoins de logements abordables

En septembre 1988, la SCHL a reçu la mission d'aménager des terrains excédentaires du ministère de la Défense nationale (MDN), afin de procurer des logements abordables dans l'agglomération urbaine de Toronto. En aliénant ainsi une partie de la base de Downsview, à North York, le gouvernement fédéral contribuait à atténuer une pénurie critique de logements abordables.

Le personnel de la Gestion foncière de Toronto, dans la salle de réunion de son nouveau bureau. Première rangée : Bob Dunn, Jim Lynch, Brenda Browning, Maurice St-Jacques. Deuxième rangée : Carmen Cheung, Berta Zaccardi, Carmela Commisuli et Helen Reid.



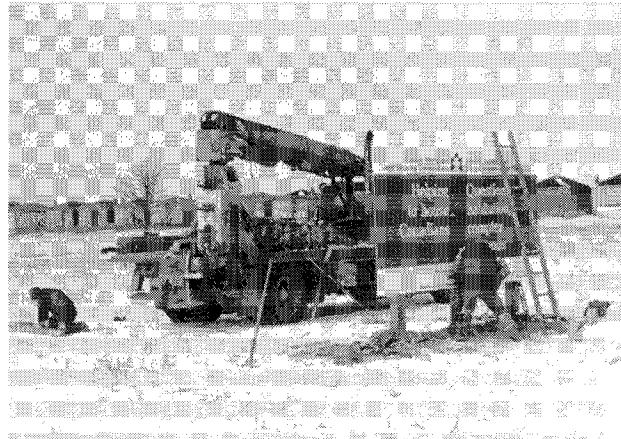
Bien sûr, la SCHL s'était déjà occupée d'aménagement foncier, autrefois, mais elle avait dû cesser ce genre d'activité il y a environ une douzaine d'années. Des terrains ayant été regroupés en vertu des articles 40 et 55 (devenus 79 et 92) de la LNH, la SCHL avait pu en acheter et les aménager. Elle en a conservé certains qui ont été pris en charge par la Division de la gestion du portefeuille (Secteur des programmes), mais le cas de Downsview marquait la première initiative du genre, qui pourrait amorcer un véritable mouvement en ce sens.

Notre Section de la gestion foncière a alors été créée, sous la direction de Jim Lynch, autrefois directeur de la région de l'Ontario, et les activités existantes sont passées du Secteur des programmes à celui de la gestion foncière.

L'aménagement du terrain de Downsview réalise trois importants objectifs : il permet de construire des logements abordables dans une région où la situation à cet égard est déjà critique, il procure au gouvernement fédéral certaines recettes issues de la vente de biens dont il n'avait plus besoin, comme il le souhaitait, et il démontre l'initiative du gouvernement fédéral dans l'utilisation polyvalente de propriétés excédentaires. Peut-on trouver de meilleur exemple de gestion rationnelle des biens fédéraux!

*Le personnel d'Ottawa. Debout : Maurice St-Jacques, Lorne Finley, Peter Franklin et Jay Thakar. Assis : Kathy Thompson, Sandra Pranschke, Paul Skvor et Pat Sims. Huguette Joanette, Tom McBride et Len Nylund étaient absents.*

*Un panneau de la SCHL élevé à Vaughan.*



Il serait difficile, voire impossible, de gérer correctement à distance des projets de l'envergure de celui de Downsview. Voilà pourquoi un bureau a été ouvert dans l'agglomération urbaine de Toronto, tandis que des employés du Bureau national s'occupaient des activités de gestion foncière déjà en cours. Lorne Finley est le directeur de ce bureau. Jim Lynch partage son temps entre les bureaux, mais la connaissance intime des défis et des possibilités propres à la région de Toronto, acquise dans ses fonctions antérieures de directeur régional, lui sera d'une utilité particulière.

Le Quartier général de la Défense nationale a depuis demandé à la SCHL d'assumer la gestion du projet, moyennant rétribution, et de déménager dans une autre partie de la base les installations qui occupent actuellement le terrain réaffecté. Le travail sera sous-traité, mais Bob Dunn en surveillera le déroulement. Des planificateurs-conseils de haut calibre sont déjà à l'œuvre mais il s'agit d'un projet de longue haleine, vu toutes les approbations d'ordre municipal, régional et provincial requises. Il faut compter de deux à trois ans, dans les meilleures circonstances, entre la décision d'aménager des terrains non viabilisés et leur mise sur le marché. Nous devons nous efforcer de respecter ces délais d'exécution le mieux possible.

D'autres ministères qui disposent aussi de terrains excédentaires commencent déjà à demander notre aide pour s'en départir, car la SCHL possède maintenant l'infrastructure et le savoir-faire voulus pour mener à bien de telles opérations. Environnement Canada, par exemple, avait une ancienne station météorologique dans le canton de Vaughan, au nord-ouest de Toronto. Peu à peu, des maisons assez cossues s'étaient élevées aux environs. Le Bureau de gestion des biens immobiliers, au Secrétariat du Conseil du Trésor, a demandé à la SCHL de s'occuper de ce dossier. C'est ainsi qu'est né notre deuxième projet de cette nature. En octobre 1989, le Ministre a annoncé l'aménagement de 43 hectares en collectivité intégrée. Les défis à relever ne sont pas exactement les mêmes qu'à Downsview, car certains propriétaires du voisinage semblent prendre l'attitude « Pas dans ma cour ».

La SCHL possède actuellement des terrains d'une superficie totale de 419 hectares et d'une valeur comparable de 45,9 millions de dollars à Revelstoke (C.-B.), Montréal, Québec et dans la région de la Capitale nationale. Elle est aussi conjointement propriétaire de 2 045 hectares, évalués à 73,9 millions de dollars, avec les provinces en vertu d'un accord fédéral-provincial (72-25 p. 100) de propriété, de gestion et d'aliénation.

## **Avantages pour le pays**

Les activités de gestion foncière de la SCHL font plus que démontrer le rôle de premier plan joué par le gouvernement fédéral et contribuer à alléger la pénurie de logements abordables : elles rapportent des sommes importantes au Trésor fédéral. Dans le cas de Downsview, par exemple, des frais d'exploitation sont versés à la SCHL, qui les inscrit dans ses livres puis les verse au Trésor, où se retrouvent les recettes perçues par le gouvernement. Quand les initiatives de ce genre occasionnent des profits, le fardeau des contribuables en est d'autant allégé.

Au cours des trois dernières années, des bénéfices dépassant en tout cent millions de dollars ont été versés au Trésor public. Nous faisons certainement notre part, mais il faut aussi dire que les terrains viabilisés rapportent des bénéfices beaucoup plus considérables que ceux qui ne le sont pas.

Il se peut que vous entendiez bientôt parler d'autres opérations de la Gestion foncière, à la SCHL. Celle-ci examine actuellement de nouvelles propositions qui pourraient étendre ses activités à d'autres localités qui subissent l'influence du marché.

**La Gestion foncière est en marche! □**



Ken Holder à la succursale d'Ottawa.



# Ken Holder : la gestion par personnes interposées

Lorsqu'il a accepté le poste de directeur général de la région de l'Ontario, après avoir été directeur de la succursale de Toronto, Ken a voulu prouver au personnel régional qu'il s'intéressait véritablement à ses préoccupations et qu'il avait besoin de son appui. Il a visité chaque bureau pour avoir une idée concrète du territoire, des défis qui se présentaient, de la situation géographique du territoire et pour rencontrer le personnel. Il souhaitait tout particulièrement passer quelque temps au Nord de l'Ontario, où il a réussi à impressionner le petit effectif de Kenora, lorsqu'il s'y est rendu à l'occasion de l'un de ses premiers déplacements. Ce fut une visite intéressante à tous points de vue !

La philosophie de motivation de Ken est simple : « J'essaie de m'imaginer dans leur situation. Je présume que tous les fonctionnaires veulent faire du bon travail, être bien perçus et être récompensés... Je me mets à la place de l'employé et je me demande ce que j'aimerais que mon superviseur me dise; j'aimerais qu'il s'intéresse à mon travail et qu'il se préoccupe de ma situation. J'aimerais qu'il crée des rapports de franche communication. »

Nous avons fondé le présent article sur l'idée suivante : la plupart d'entre nous savons un peu ce que fait la personne du bureau voisin, alors pourquoi n'expliquerions-nous pas

les activités d'une personne d'un niveau hiérarchique plus élevé de la Société. Lorsque nous lui avons demandé, Ken Holder n'a pas hésité à collaborer.

Ses tâches ne se définissent pas facilement. Nous avons appris que sa journée pouvait durer jusqu'à 16 heures mais qu'elle était en moyenne de 12 heures, qu'il se déplaçait souvent, qu'il se tenait en relation électronique et qu'il travaillait souvent les fins de semaines — en laissant des messages à des fonctionnaires sur CORONET. Nous avons appris qu'il tenait des réunions avec son personnel, mais ce que nous avons appris surtout, et nous voulons en faire part à nos lecteurs, c'est la philosophie de Ken Holder sur les relations humaines. Il y a de nombreuses idées dont nous pouvons tous nous inspirer.

Il pense au sujet de CORONET, par exemple, que bien que l'appareil favorise la communication, il est beaucoup plus important d'aller au-devant des gens, d'être vu... d'être présent.

En outre, le jour de cette entrevue, il s'est rendu à Hamilton pour assister à la célébration d'une prise de retraite d'un fonctionnaire parce que les employés de cet endroit comptaient sur lui — même si c'était vendredi soir !

Peu importe où il travaille, Ken aime être accessible à son personnel. « Je me rends compte que si je ne m'arrête pas aux problèmes des employés qui requièrent mon atten-

tion, je crée un embouteillage. En plus de nuire au rendement du bureau, je frustrerais le personnel. » Bien que sa secrétaire filtre ses appels, afin de s'assurer qu'il est la personne demandée, Ken répond au plus grand nombre d'appels possible, « car les gens ne rappelleront que s'ils ont l'impression qu'ils doivent me parler, » ajoute-t-il.

Ken est d'avis qu'il n'est pas efficace de toujours talonner les employés. En fait, il prétend qu'il n'est pas très habile à cet exercice de toute façon. « Je leur dis que je compte sur eux relativement à une activité prévue et leur demande de me tenir au courant si cette activité n'a pas eu lieu. »

« Je présume que la plupart des gens sont raisonnables, » déclare-t-il, « et c'est ce que j'ai constaté au cours de mes vingt-trois ans de service à titre de directeur à la SCHL — et auparavant lorsque j'occupais d'autres postes. »

Ken aime établir des normes raisonnables et ne veut pas être trop exigeant. « J'ai aussi découvert que les gens aimaient les défis; je n'ai donc jamais senti le besoin d'être trop insistant et je ne m'en suis

## Ce qu'on dit de Ken Holder

« Un merveilleux compagnon de travail, très discret. Il s'attaquait aux problèmes et aux contestations et les réglait avant qu'ils dégénèrent en conflits. Un optimiste invétéré... »

— Une ancienne secrétaire

« Parmi les femmes, cadres intermédiaires, qui ont participé à la récente conférence, un fort pourcentage venaient de la région de l'Ontario. »

— Darlene Powell, Centre des relations publiques

« Pour Ken Holder, le personnel constitue sans contredit la ressource la plus importante et la plus précieuse de la Société. Il traite tout le monde avec dignité et saisit volontiers les occasions de souligner les côtés positifs et les réalisations de chacun. Il a exercé une influence stimulante et durable sur à peu près tous ceux avec lesquels il a travaillé, leur servant de guide et leur fournissant un excellent modèle de fidélité à la tâche. »

— John Jarvis, Directeur, Succursale de Toronto

« Nous mettions nos points forts et nos points faibles en commun et Ken commençait par avouer franchement les siens. Il encourageait ainsi le personnel à parler ouvertement, sans crainte d'être condamné. En matière de formation, nous en avons reçu en moyenne 7 jours par employé et 87 p. 100 de notre personnel en a bénéficié, mais nous avons encore du travail à faire concernant les personnes handicapées. »

— Barbara Lea, Directrice — Planification et ressources, Région de l'Ontario

jamais fait parce que des employés n'avaient pas respecté un échéancier; ils sont désolés et je le sais; il ne sert donc à rien de les démolir. J'essaie d'éviter ces situations... je suis humain! » En outre, il insiste pour connaître les deux côtés de la médaille avant de prendre une décision qu'il pourrait regretter plus tard.

Il ne croit pas que certaines personnes soient incapables de motiver ou d'être motivées. Il estime toutefois qu'il est possible d'améliorer un bon employé.

Ken suggère aux nouveaux employés de la SCHL de surveiller les secteurs qui prennent de l'importance et d'en apprendre le plus possible sur la Société.

« Nous devons dire honnêtement aux employés que nous ne pouvons pas garantir l'avenir, mais nous leur enseignerons ce qu'il faut pour qu'ils réussissent en tant qu'être humain dans le milieu des affaires. D'après mon expérience, ceux qui ont quitté la Société volontairement ou autrement ne souffrent pas. Par exemple, l'industrie a récupéré la plupart de nos inspecteurs, car la SCHL est renommée pour son excellente formation; ils ont des compétences recherchées après avoir travaillé ici. »

Ken fait remarquer qu'on met l'accent sur la formation à la SCHL et que les employés doivent faire du

bon travail, être polyvalents et acquérir des connaissances variées; leur confiance s'en trouve rehaussée et ils sont moins portés à s'inquiéter de l'évolution de leur carrière. Peu importe ce qui arrive, ils savent qu'ils ont quelque chose à offrir.

Il ajoute qu'il a toujours eu pour philosophie de ne pas s'en faire quant à l'avenir, qu'il s'occupe du présent et que l'avenir arrive de lui-même. □

Vêtu d'un costume style hawaïen à un dîner d'appréciation pour les employés au bureau régional d'Ontario.





# Les penseurs à l'avant-garde de la SCHL,

Tout a commencé par une idée surgie lors d'une discussion entre George Anderson, président de la SCHL, et le personnel des secteurs des propositions et de la recherche sur le logement. « Ne serait-ce pas une bonne idée, » pensèrent-ils, « que la SCHL adopte une attitude pro-

active à l'égard des questions liées au logement de l'avenir... qu'elle ait en quelque sorte un rôle de réflexion sur le logement? »

Le Groupe de la planification des lignes de conduite et de l'élaboration des propositions avait déjà ouvert un peu la voie, mais ce fut à la Conférence de 1989 des directeurs que fut annoncée la mise sur pied du Centre d'études prospectives sur l'habitation et le cadre de vie.

Debra Darke a été nommée première directrice et Steve Pomeroy, planificateur principal. Debra Darke est par la suite devenue directrice de la Division de la recherche, mais

du Centre ont aussi été très actifs dans l'élaboration du volet développement urbain de la Conférence Globe 1990 — une foire commerciale internationale et une conférence sur le développement durable.

Le Centre compte en outre parmi ses ressources un personnel régional. Lorsque l'Université de Toronto a organisé une série d'exposés sur l'urbanisation, des dispositions ont été prises pour que des fonctionnaires de la succursale de Toronto et du Bureau régional de l'Ontario puissent y assister. Ces fonctionnaires rédigèrent par la suite un résumé des exposés et des discussions.

*Eileen Morand, Steve Pomeroy et Jacques Beaupré discutent d'un point à l'étude.*



Steve est toujours au Centre, auquel se sont jointes Shirley Lewchuk, analyste principale et Eileen Morand, chargée des services de soutien administratif. Il y a actuellement deux postes à combler.

Le personnel du Centre a élaboré et met actuellement en œuvre un programme de recherche visant à identifier les tendances et les changements qui influeront sur l'habitation et le cadre de vie. Il cherche activement à obtenir le point de vue d'un grand nombre de personnes afin de mieux saisir les tendances et les questions de l'heure.

Au cours de la première année, le Centre a mis sur pied un groupe interdivisionnel sur le développement durable, il a tenu une table ronde à laquelle ont participé des spécialistes internationaux en matière de sécurité urbaine et de prévention du crime et a joué un rôle dans la formation d'un comité interministériel sur la qualité de la vie au sein des collectivités. Les fonctionnaires

Pour trouver de nouvelles idées et des approches innovatrices, il est bon de rassembler au Centre des personnes qui connaissent le domaine, afin qu'elles se consultent et collaborent à des études axées sur l'avenir. À cette fin, le Centre a mis sur pied un programme d'experts en résidence, auquel participeront des employés de la SCHL et des spécialistes de l'extérieur.

On a nommé deux « spécialistes en résidence » de la SCHL et trois de l'extérieur.

Voici les personnes qui ont été choisies :

\* Peter Hall, directeur de l'Institute of Urban and Regional Development de l'Université de Californie à Berkeley, qui rédigera un document sur l'importance accrue de la qualité de vie en milieu urbain.

\* Michael Goldberg, professeur en urbanisme et en politique immobilière de l'Université de la Colombie-Britannique, qui rédigera un document complémentaire sur le vaste thème

de la qualité de vie, mais dans un contexte canadien.

\* Dominique Achour, professeur en gestion immobilière et urbaine, Université Laval (en année sabbatique au MIT), qui traitera des incidences des changements socio-démographiques sur les marchés domiciliaires et immobiliers.

Ce sont tous des spécialistes reconnus dans leur domaine respectif; cependant, la première nomination interne a suscité le plus vif intérêt de la part du personnel de la SCHL.

Will Dunning, coordonnateur de l'Analyse économique et du Marché du Bureau régional de l'Atlantique est devenu le premier spécialiste interne. En quelques mois, il dressera le profil démographique et socio-économique de la population de locataires de l'an 2001. Il notera les changements qui surviennent depuis 1986 et examinera le lien entre le stock disponible et les types de besoins et de demandes qui prévaudront alors. Cet exercice fera ressortir les incidences sur la politique du logement. Will a déjà fait une étude personnelle sur ce sujet qui l'intéresse au plus haut point.

Par la suite, Jacques Beaupré a été nommé au Centre pour mener une étude sur des méthodes de financement et de programmation innovatrices au chapitre du logement social.

La composante interne vise à donner aux fonctionnaires l'occasion de passer de six à douze mois à étudier une question ou un concept qui est pertinent ou qui a des incidences sur l'habitation ou sur le cadre de vie à longue échéance.

Le projet est donc bien établi et d'autres employés auront l'occasion d'y participer. La majeure partie de la recherche devrait se faire au Centre à Ottawa, mais les modalités seront assez souples pour s'adapter à la situation familiale de chacun.

À la fin de l'étude, les membres du personnel intéressés recevront un document décrivant les connaissances et l'expertise acquises.

Puisque la SCHL a de plus en plus un rôle informatif, les initiatives comme celle du Centre d'études prospectives seront de plus en plus importantes pour l'acquisition d'au moins une partie des connaissances qui continueront à faire de la Société la meilleure source de renseignements.

□

## Endroits que nous desservons...

### CRANBROOK :



*Le bureau de Cranbrook est situé au-dessus de la Banque de Colombie-Britannique.*

### Ville-soleil de la Colombie- Britannique

En arrivant à Cranbrook, la première chose que les visiteurs doivent faire est de s'assurer que leur montre et leur réveille-matin de voyage sont bien à l'heure. Après tout, tout le monde sait que la Colombie-Britannique est à l'heure du Pacifique, c'est-à-dire qu'il y est trois heures plus tôt qu'à Ottawa.

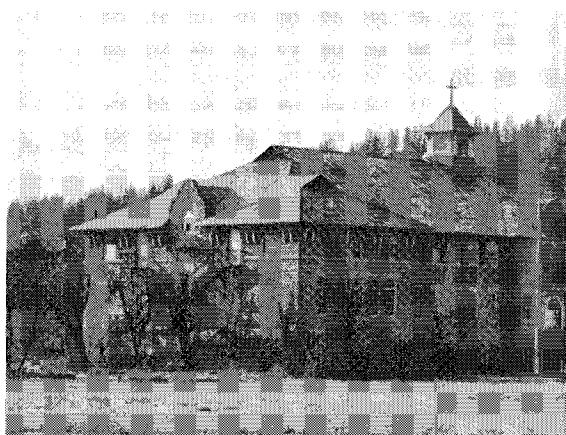
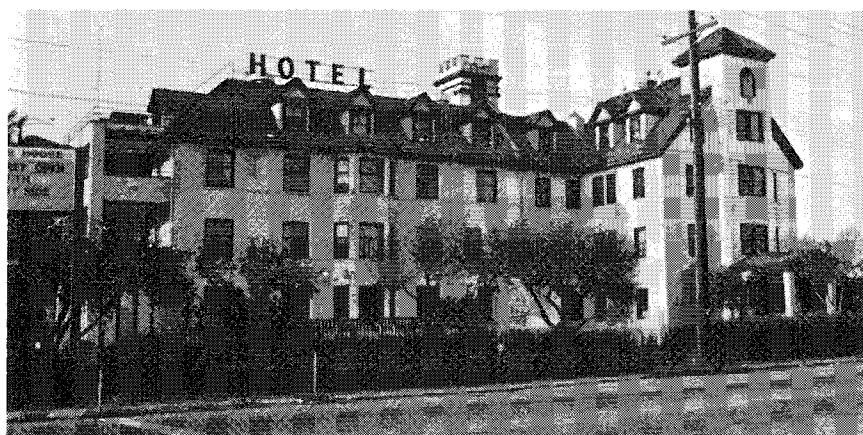
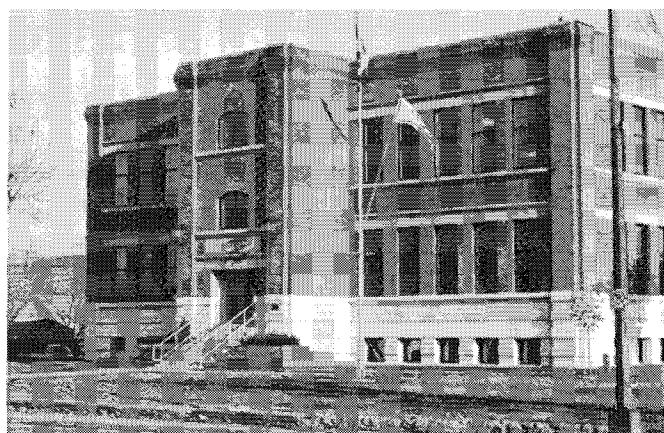
Ainsi, le visiteur qui n'y pense pas risquera d'arriver une heure en retard à ses rendez-vous et il trouvera la radio de Radio-Canada plutôt déroutante, étant donné qu'elle provient de Vancouver, où il est une heure plus tôt qu'à Cranbrook. Vous ne pouvez pas vous fier aux nouvelles nationales pour obtenir l'heure juste !

Cranbrook est une petite ville nichée dans la partie de la Colombie-Britannique qui, sur la carte, semble être au-dessous de l'Alberta, presque directement au-dessous de Banff. Voilà pourquoi les horloges sont à l'heure de Calgary plutôt qu'à celle de Vancouver.

Avec les Monts Purcell à l'ouest et les Montagnes Rocheuses au nord et à l'est, cette région offre de très beaux panoramas. Et les visiteurs provenant de l'est se rendent rapidement compte que les Rocheuses ne s'étendent pas de l'Alberta jusqu'à Vancouver. Après les Monts Purcell, se trouvent les Selkirks, les Monashees et la Chaîne côtière, aux sommets les plus hauts.

Le personnel de la SCHL est peu nombreux et se plaît énormément à Cranbrook, bien que ceux et celles qui ont l'intention de faire une tournée de magasinage se dirigeraient plutôt vers Calgary, Spokane ou Vancouver.

De plus, la ville offre de nombreux avantages : de merveilleuses stations de ski, un climat raisonnable et diverses activités estivales, surtout de plein air.



Dans cette région, la faune abondante comprend des élans, des orignaux, des chevreuils, des ours et des mouflons de montagne.

### Territoire de la SCHL

Le terrain montagneux mène à un territoire rural desservi par la succursale de Cranbrook et qui s'étend le long de vallées profondes.

On peut qualifier les routes d'intéressantes. Marilyn Williams, directrice de la succursale, déclare avoir terriblement peur de conduire sur le Salmo-Creston Highway, l'autoroute la plus élevée au Canada, avec ses pentes abruptes non protégées.

Marilyn préfère s'allonger et faire un détour de 100 km lorsque qu'elle se rend à Kelowna.

Certaines parties de l'autoroute de Slocan Valley ne permettent qu'à un seul véhicule de passer. Si vous rencontrez un énorme camion chargé de billots de bois, vous devez reculer.

Les distances à parcourir ne sont pas si importantes à vol d'oiseau, mais les déplacements peuvent prendre beaucoup de temps, étant donné les routes étroites et sinuiseuses. Par

exemple, pour un voyage d'une journée à Golden, il faut se taper six heures derrière le volant, ne laissant qu'une heure et demie environ pour travailler. Bien que la SCHL ait été assez active en 1987 et 1988 à Golden, à cause de l'expansion du chemin de fer, ses activités sont moins importantes aujourd'hui.

Le point le plus au nord de ce territoire est Nakusp, qui est desservi par le bureau de Trail, tandis que Beaverdell est seulement à 30 milles de Kelowna.

La plupart des endroits ont une piste d'atterrissement et le personnel pourrait se déplacer en avion presque partout, mais le transport aérien n'a jamais été considéré comme choix possible. L'avion est dangereux dans ce coin de pays. Les montagnes sont souvent recouvertes par les nuages, empêchant ainsi les petits avions de voler, mais les routes sont en général bien entretenues et carrossables.

### Succursale SCHL de Cranbrook

Le personnel de Cranbrook se compose de six employés et d'un

inspecteur résident dont le centre d'opérations se trouve à Trail. Norm Blaine et Leslie Brochu, tous deux rendus maintenant à Kelowna, Tommy Fraser, retraité, George Fessenden, maintenant à Prince George, et Rick Bortolussi, maintenant au Bureau national, comptent parmi les anciens.

Récemment, le bureau de la SCHL a déménagé au deuxième étage de l'immeuble de la Banque de la Colombie-Britannique, comme on voit sur la photographie ci-jointe. Pendant 15 ans, la SCHL était située à une bonne distance de la banque. Carolina Ostlund, commis-dactylo et caissière, avait l'habitude d'aller faire des dépôts bancaires à bicyclette durant les mois d'été! Carolina travaille à la SCHL depuis neuf ans et elle dit que le personnel organise toujours une soirée de Noël et essaie d'organiser, chaque année, une activité estivale.

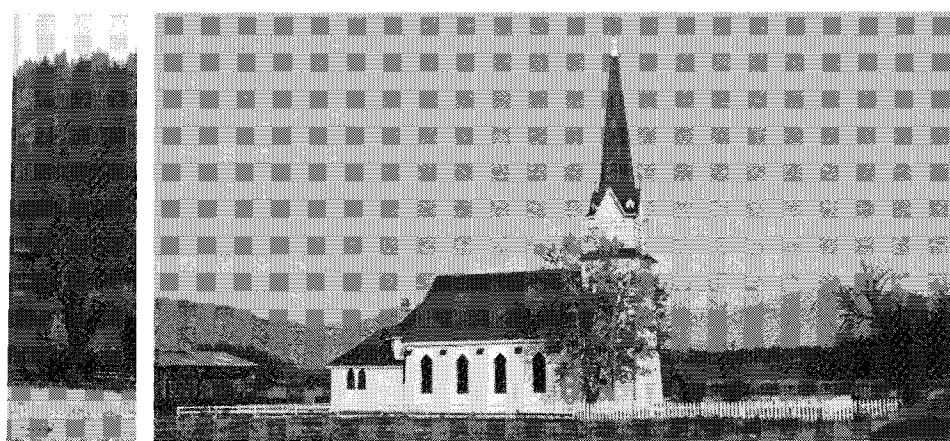
Depuis la fin du mois d'août, la succursale de Cranbrook est informatisée. Elle fut l'un des derniers bureaux à être branchés au réseau CORONET. Marilyn Williams, directrice, affirme qu'ils ont maintenant



*La maison originale du colonel Baker, maintenant rénovée en locaux de bureaux avec une garderie au niveau inférieur.*

*La Central School, construite en 1909, sert maintenant de siège social à une importante entreprise locale.*

*La piste d'atterrissement de l'aéroport panoramique de Cranbrook a été allongée durant les années de la dépression par des hommes célibataires bénéficiant d'aide sociale.*



*Immeuble historique, dont la partie droite (avec la tour) était le vieux hôpital St. Eugene. Plus tard agrandi, cet immeuble est devenu un hôtel.*

*Ce beau vieux immeuble à caractère religieux, situé dans la St. Mary's Reserve, n'est plus utilisé depuis de nombreuses années. L'église, à proximité, est rarement fréquentée, sauf pour des mariages lorsque les citadins se déplacent pour célébrer leur union dans ce bel environnement rural.*

davantage l'impression de faire partie de l'équipe et qu'ils ont eu plus de visiteurs du Bureau national l'année dernière que jamais auparavant.

Avant CORONET, seul le Téléx était disponible.

Marilyn ajoute que l'on avait l'habitude de les confondre avec Cornerbrook (Terre-Neuve), mais que ce n'est plus le cas.

L'inspecteur Howard Kruger parcourt environ 3 550 km par mois en voiture, puisqu'il se dirige vers le nord le lundi, revient en général le mardi, repart souvent pour Creston le mercredi (et change l'heure à sa montre parce que Creston est à l'heure du Pacifique!), puis se rend à Elk Valley le jeudi. Bon nombre d'inspections sont effectuées à la demande de Carol Henderson de Kelowna. Howard se réserve le vendredi pour mettre ses dossiers à jour.

Récemment, alors qu'il inspectait une propriété saisie à Fernie, Howard est passé au travers du plancher de la salle de bain. Heureusement, il n'a fait que s'érafler les genoux en tombant.

Stu Lowe reçoit beaucoup de demandes d'évaluation. Selon Stu, des évaluations sont particulièrement nécessaires dans les petites villes à industrie unique puisque les compagnies ont souvent tendance à augmenter les prix. Les activités du PAREL ont longtemps été importantes à Cranbrook; toutefois, elles ont diminué puisque les revenus sont maintenant trop élevés. De plus, les entrepreneurs se font rares, particulièrement lorsqu'un nouveau projet de construction est en marche. Au début des années 80, un ralentissement économique a fait fuir un grand nombre de commerçants, et la plupart ne sont pas revenus.

Arlene Downie, qui agit aussi à titre de réceptionniste, s'occupe du PAREL, offert dans toute la région. Arlene déclare qu'elle aime rencontrer les gens qui reviennent ensuite et qui la remercient. Elle sait alors qu'elle a aidé quelqu'un en faisant son travail.

Marilyn Williams et Pam Furness, commis principales aux prêts, s'occupent des communications avec les prêteurs qui regroupent particuliè-

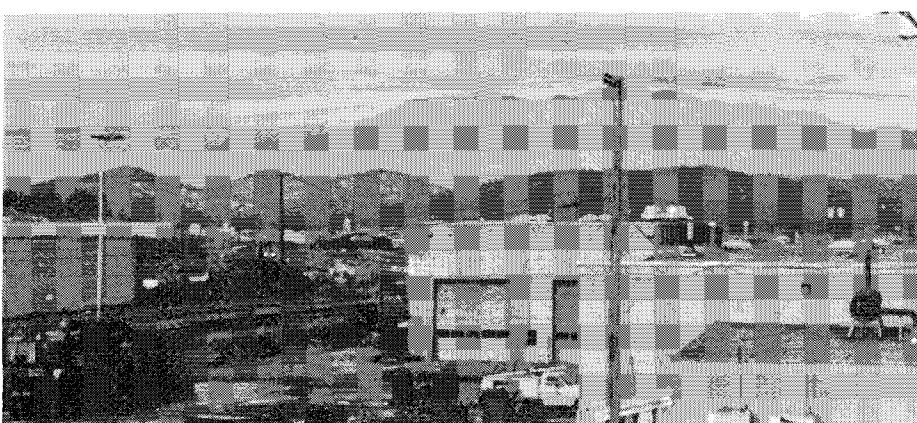
ment des banques et des sociétés de crédit, ainsi que des groupes d'investisseurs de Vancouver. Pam affirme qu'elle communique avec au-delà de 30 personnes réparties dans plus de 63 bureaux différents. De temps en temps, elle présente des ateliers de formation pour une trentaine de personnes, mais elle aime aussi se rendre sur place travailler directement avec un nouveau prêteur et plusieurs membres de son personnel. Elle qualifie son travail de valorisant. Elle cite en exemple un prêteur agréé qui est demeuré inactif jusqu'à ce qu'un programme de formation lui soit offert, et qui lui a servi de point de départ. Ce prêteur est maintenant plus actif.

#### **Notes à caractère historique**

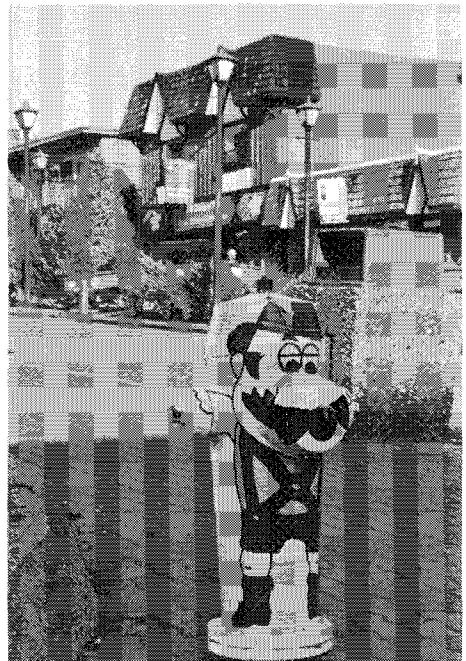
Joseph's Prairie a été établi dans les années 1880, et consistait en un ranch, appartenant au colonel James Baker, et un poste de traite. Le premier colon blanc était un agent des douanes, Henry Seelye, bien que l'on ne sache pas bien quel était son rôle. Le ranch appartenant au colonel Baker était au départ une ferme construite par



*L'heureux personnel du bureau SCHL de Cranbrook. De gauche à droite : Carolina Oslund, Arlene Downie, Howard Kruger, Pam Furness, Marilyn Williams et Stu Lowe.*



*Le secteur industriel de Cranbrook jure avec sa beauté panoramique.*



*On retrouve même le style bavarois du centre commercial de Kimberley sur les bornes-fontaines !*

un certain couple du nom de Galbraith. Cette propriété a été vendue au colonel Baker et 5 200 acres ont plus tard été ajoutées. La maison du colonel Baker existe encore, mais a été rénovée et convertie en locaux de bureaux avec une garderie au niveau inférieur.

Étant donné la courte saison de culture, les récoltes n'étaient pas tout à fait abondantes, sans compter que l'eau n'était pas toujours facile d'accès. La subdivision des terres pour attirer d'autres colons a semblé être une meilleure proposition.

On y retrouve plusieurs autres maisons à caractère historique et la Central School, construite en 1909, abrite maintenant le siège social de Crestwood Forest Industries, importante entreprise de la région.

En 1897, on a procédé à l'arpentage et au relevé du terrain de la ville. À Victoria, il semble que le colonel Baker ait conclu des ententes pour s'assurer que le chemin de fer de Crow's Nest fasse de Cranbrook un point servant de division, et depuis

ce temps, Cranbrook n'est jamais revenue sur le passé. Il est intéressant de constater que, d'après un livre d'histoire locale, le Canadien Pacifique a reçu « une importante parcelle de terrain de la ville » pour sa bonne collaboration, et que des chemins de fer ont été construits vers Kimberley et Golden, de même qu'un point de correspondance avec le Spokane International.

Les entreprises établies tout près, à Fort Steele, ont graduellement déménagé à Cranbrook, et avant le tournant du siècle, la Metropolitan Opera Company y a donné des concerts, les feux de la rampe étant alimentés au charbon!

Cranbrook est devenue une ville en 1905, et en 1911 la population était passée à 4 000 habitants.

Durant les années de la dépression, une autre note d'intérêt historique s'est ajoutée à Cranbrook : la piste d'atterrissage de l'aéroport a été allongée à 2 000 pieds par des hommes célibataires bénéficiant d'aide sociale,

permettant ainsi aux plus gros avions d'atterrir et de décoller dans la plus grande sécurité. Cet aéroport dessert toujours la ville.

## Conclusion

L'emplacement de Cranbrook est idéal pour desservir la région est et ouest de Kootenay. C'est une ville amicale avec un sens de l'histoire, même si celle-ci est quelque peu courte. La ville de Kimberley, avec son centre commercial de style bavarois et ses longues pentes de ski, de même que Fort Steele, tout près, présentent des attractions touristiques.

L'économie est basée sur l'industrie forestière, l'industrie minière, les usines de fabrication, les transports, le commerce et les services. De plus, une industrie touristique grandissante tire profit des attractions offertes durant les quatre saisons. Les touristes aiment aussi le soleil qui y brille, puisque Cranbrook est réputée pour être la ville la plus ensoleillée en Colombie-Britannique. □

# Participation du personnel au logement dans le tiers-monde

par Eva Berringer

En s'occupant de Logement sans frontières, Bob Anderson a élargi ses horizons. « Plus je découvre, de choses, dit-il plus je deviens heureux du rôle que nous jouons ».

Bob, qui vient d'être élu président de Logement sans frontières pour un deuxième mandat, envisage avec enthousiasme le rôle de l'organisme pour l'avenir. Interrogé après la clôture de la deuxième réunion annuelle de Logement sans frontières, Bob a déclaré que les activités ne consisteraient pas seulement à recueillir des fonds et à parrainer la construction d'ensembles de logements. « Nous entrevoyons des possibilités de développement à plus long terme et de collaboration avec les gouvernements. C'est justement dans des domaines tels que l'élaboration de lignes de conduite que la compétence de nos membres peut être mise à profit. »

Bob estime que Logement sans frontières peut aussi jouer un rôle d'éducation et unir sa voix à celle des autres membres de la communauté internationale qui s'élèvent contre les injustices observées dans le domaine du logement. « Même si nous ne sommes pas politiquement engagés, cela ne veut pas dire que nous devions rester neutres », a-t-il précisé. « Si nous voyons des injustices, nous devrions les dénoncer sans hésiter. » Il donne l'exemple d'expulsions violentes survenues dans certains pays en développement et de la nécessité, pour la communauté internationale, de s'élever contre de tels procédés.

Tout a commencé il y a deux ans, quand plusieurs employés de la SCHL se sont rencontrés pour parler du problème des sans-abri. Conscients de leurs nombreuses connaissances au chapitre du logement, ils voulaient les mettre à contribution pour combattre cette misère.

Le groupe a mis sur pied un organisme sans but lucratif, appelé Logement sans frontières, et a commencé à chercher comment il pourrait s'occuper de la construction de logements

dans des pays du tiers-monde.

À la réunion générale du 29 novembre 1989, à Ottawa, les membres ont entendu décrire les réalisations de l'organisme depuis ses débuts et les défis qui l'attendent.

Selon son président, Robert Anderson, les motifs de fierté ne manquent pas, pour l'organisme. « Que nous ayons pu recueillir environ 15 000 \$ et les consacrer à un ensemble de logements très réussi, malgré un climat politique difficile, est en soi un véritable exploit », a-t-il déclaré. Situé au Salvador, ce collectif d'habitation abrite 50 familles que la guerre civile avait laissées sans foyer.

M. Anderson a aussi souligné que Logement sans frontières devra relever de nombreux défis, en commençant par mieux définir son rôle en matière de développement.

Ce dernier sujet a été le thème d'une discussion en panel stimulante qui a suivi la partie administrative de la réunion. Quatre participants mêlés à divers aspects du développement international ont exprimé leurs idées sur le vrai visage du développement international et les occasions d'engagement qui s'offrent à Logement sans frontières.

Le révérend Tim Coughlin, directeur général de Horizons d'amitié, autre organisme sans but lucratif qui s'était uni à Logement sans frontières dans le projet réalisé au Salvador, a déclaré : « Je suis ravi d'avoir affaire à un nouvel organisme tel que Logement sans frontières, qui vient de se lancer dans l'action. » Il a souligné que la vaste expérience des projets acquise par Horizons d'amitié en Amérique centrale a fait ressortir l'importance de faire participer les collectivités aux projets de développement.

Fred Dawes, de l'Agence canadienne de développement international, a insisté sur le besoin d'une participation non seulement communautaire mais aussi gouvernementale, pour que le développement soit vraiment efficace. Yvo deBoer, qui représentait le Centre des Nations Unies pour les établissements humains,

a lui aussi mis l'accent sur la nécessité du dialogue avec le gouvernement, sans quoi « vous vous retrouvez avec des îlots d'améliorations accomplies à coups de subventions mais impossibles à répéter sur une grande échelle. »

Tout en accordant aussi une grande place à l'intervention de l'État, Christine Stewart, députée de Northumberland et ancienne directrice générale de Horizons d'amitié, a fait remarquer que les organisations non gouvernementales (ONG) peuvent jouer un grand rôle même si l'appui du gouvernement est plutôt faible, au départ. Elle a cité l'exemple de projets pilotes, entrepris par des ONG, qui ont provoqué des modifications à la politique officielle du pays. Selon elle, le rôle des ONG est particulièrement important dans les pays tels que le Salvador, même si elle reconnaît que l'aide aux démunis ne figure pas au programme du gouvernement salvadorien actuel.

Christine Stewart a par ailleurs signalé une source de vives préoccupations pour ceux qui s'intéressent au développement. Comme les pays en développement sont profondément endettés, on y observe une sortie nette de fonds vers les pays industrialisés. « Ils n'ont tout simplement pas les ressources voulues pour répondre aux besoins de développement de leur population », explique Mme Stewart.

Pendant toute la réunion annuelle, les membres de Logement sans frontières ont montré un enthousiasme qui frisait presque l'impatience, par moments. Ils connaissent l'acuité des problèmes de logement dans le tiers-monde. Ils savent que leurs compétences réunies pourraient aider à résoudre ces problèmes. Malgré les paroles pessimistes et les appels à la prudence de plusieurs invités, ils semblent prêts à relever les défis. Si vous souhaitez vous joindre à eux, communiquez avec Vern Barkwell, du Bureau national, au 748-2684 (emplacement Coronet NO8). □



# Offrir des services de qualité : le professionnalisme est la clé du succès

Qu'est-ce qui fait qu'une personne semble « professionnelle » au travail?

Il y a de nombreuses réponses à cette question, mais aucune n'est magique. Plusieurs de ces réponses concernent l'image que chacun projette — sciemment ou non. Cette image comprend notamment les éléments suivants : l'habillement, la voix, les soins de toilette, la façon dont on serre la main, le contact visuel et la posture.

Viennent ensuite des qualités un peu moins tangibles, comme l'étendue des connaissances, la fierté de son travail, la souplesse, la sincérité, l'affirmation de soi et l'enthousiasme.

Des ouvrages entiers pourraient être écrits (et l'ont été) sur chaque élément de cette liste. Comme les intéressés peuvent consulter en bibliothèque les ouvrages traitant des domaines dans lesquels ils veulent s'améliorer, nous allons nous en tenir à deux d'entre eux.

« Le succès n'est qu'une question de chance. Demandez-le à n'importe quel raté. »

Earl Wilson

L'étendue des connaissances est jugée difficile à atteindre par beaucoup de gens. Assis à notre bureau, dans un bureau local ou à l'intérieur d'une division du Bureau national, nous pouvons effectuer notre travail de façon assez compétente, mais découvrir ce que font les gens dans d'autres divisions, voire dans d'autres villes, présente un plus grand défi. Néanmoins, des connaissances qui s'accroissent commandent le respect des clients, des collègues et de la direction, car elles contribuent à la projection d'une image marquant l'intelligence et la crédibilité.

Beaucoup d'entre nous, surtout dans les bureaux extérieurs, saisissent bien ce que nous faisons, mais



*L'une des dernières présentations du cours au Bureau national.*

comprendons moins bien pourquoi nous le faisons. Par exemple, certaines séances de groupes de discussion, tenues en 1988, démontrent que la majorité des employés savent que nous nous occupons d'assurance hypothécaire, mais qu'ils n'ont jamais vraiment pensé aux avantages que procure ce programme aux Canadiens, particulièrement en termes d'accessibilité.

De la même manière, nous avons découvert que la plupart des employés savent que nous avons conclu des ententes fédérales-provinciales, et ils ont une certaine idée de ce que ces ententes représentent, mais ils comprennent moins bien pourquoi nous les avons conclues.

Il n'est pas vraiment difficile de se familiariser avec les activités de la Société. Lisez autant que vous le pouvez. Commencez avec notre Plan stratégique, l'Examen annuel du président et le Mot du président dans la plupart des numéros de *Perspective*, et regardez toujours les bulletins vidéo. Si vous n'avez toujours pas les réponses que vous cherchez, posez des questions sur tout ce que vous ne comprenez pas. Et continuez d'en poser jusqu'à ce que le sujet devienne clair.

Ne vous laissez pas troubler par un collègue qui ne sait pas ou qui semble peu disposé à partager ses connaissances. Certaines personnes

Voici la quatrième et dernière partie de notre série résumant le programme de formation sur la manière d'offrir des services de qualité, présenté en 1989 à des employés à travers le pays.

croient que le savoir constitue un pouvoir et se sentent menacées si elles doivent partager leur savoir. Bien entendu, c'est faux; vous pouvez poser des questions aux autres, mais assurez-vous que le moment est opportun.

L'autre domaine dont nous allons traiter est l'affirmation de soi : c'est un sujet dont beaucoup de gens ont entendu parler, mais qu'ils ne comprennent peut-être pas toujours à fond.

S'affirmer signifie se montrer confiant et attentif aux gens. Un style de conversation positif laisse entendre

« Le succès est un voyage... et non une destination. »

Ben Sweetland

aux gens que vous savez de quoi vous parlez — en d'autres mots, que vous faites preuve de professionnalisme. L'affirmation de soi vous permet également de vous défendre sans vous inquiéter outre mesure, de vous exprimer avec aisance et d'exercer vos droits sans entraver ceux des autres. C'est tout à votre avantage d'agir ainsi.

À l'atelier d'affirmation de soi, neuf éléments du comportement assertif ont été examinés : le contact visuel; l'intonation, l'accentuation et le volume de la voix; les expressions; la posture; la distance entre les interlocuteurs; les gestes; le choix des mots; la facilité verbale et le choix du moment opportun.

Le texte utilisé à l'atelier énumère les choses à faire et à ne pas faire, aux fins de l'affirmation de soi :

1. Commencez par vous affirmer dans des situations à faibles risques.

*Suite à la page 18*

# Tirer le meilleur parti des bureaux en espace fonctionnel

par Bill Fauteux

Le directeur, Services des locaux de bureaux,

Le bureau en espace fonctionnel est largement répandu dans les bureaux gouvernementaux et dans le secteur privé. Ce principe a vu le jour dans les années 50 et a été présenté comme une solution de rechange efficace aux bureaux genre « cubiques » de l'époque, source de bien des problèmes. Le principe initial des bureaux en espace fonctionnel a évolué, et l'équilibre entre les bureaux ouverts et les bureaux fermés est maintenant plus juste. Dans une certaine mesure, l'organisation des bureaux tient compte des besoins d'intimité : pouvoir parler sans être entendu et ne pas être à la vue de tous.

On a loué le principe des bureaux en espace fonctionnel parce qu'il encourage la communication entre tous les échelons de l'organisation et offre à un plus grand nombre d'employés l'accès aux fenêtres et à un éclairage naturel. Du point de vue du coût, ce principe permet de réduire la consommation d'énergie, d'utiliser plus efficacement l'espace et d'adapter le milieu de travail au besoin, facteur important compte

tenu des changements rapides dans nos organisations aujourd'hui.

De toute évidence, le bureau en espace fonctionnel est ici pour rester, jusqu'à un avenir prévisible du moins, et peut très bien convenir s'il est organisé en fonction des besoins de ses occupants. Le principe constitue un défi pour les concepteurs de bureaux, les gestionnaires d'installations et les employés : ce qui semble simple est souvent très complexe et il est difficile de bien faire les choses. La technologie évolue et, avec elle, les outils que nous utilisons pour travailler. Le bureau devra changer en fonction de ces outils.

Les conseils qui suivent vous sont offerts pour vous aider à vivre dans un bureau en espace fonctionnel.

Pour les besoins de la survie, de la santé mentale, de la satisfaction et de la productivité, il s'agit :

1. de laisser le téléphone sonner le moins longtemps possible, de réduire le volume de la sonnerie, de restreindre le nombre d'appels et de parler dans le récepteur;
2. d'utiliser les imprimantes aux

moments où le bruit risque le moins de déranger;

3. de parler bas, en direction de la personne à qui l'on s'adresse, car les voix dérangent, et d'éviter de parler en direction de grandes surfaces réfléchissantes (verre);
4. de ne pas trop parler et d'éviter les interruptions sans importance : pensez au but et au résultat attendu avant de causer une interruption;
5. de garder à l'esprit que les aires de bureau sont privées et que la courtoisie applicable aux bureaux fermés vaut également pour les bureaux ouverts;
6. de ne pas oublier que les postes de travail ne sont pas insonorisés, non plus que les bureaux ayant des murs pleins, particulièrement quand la porte est ouverte comme c'est souvent le cas;
7. de n'utiliser que les allées principales pour circuler, en évitant les raccourcis par les aires de travail, et de ne pas tenir de « réunions » dans les allées. □



## Deux départs bruyamment soulignés, à Thunder Bay

Ce Donald Duck, c'est Susan Bjorn, que secouent les accords disco de « Macho Duck »

Quand George Williams et Don McCullough ont quitté la succursale de Thunder Bay, le personnel leur a rendu un « vibrant » hommage, le 26 janvier.

Cette soirée glaciale typique du Nord ontarien en janvier s'est vite réchauffée sous l'effet d'un dîner-buffet puis de la présentation officielle de cadeaux par le directeur, Bert Fenlon. George a reçu une montre en or et Don, une bague aussi en or. Puis la rigolade a commencé. Six membres du personnel avaient préparé un hommage musical aux retraités, les reportant jusqu'aux années 30. Les « Nylons » se sont particulièrement



ment illustrés en interprétant « Kiss Him Goodbye ».

Non seulement le personnel nous a-t-il envoyé des photos, mais il a même enregistré la fête sur bande magnétoscopique. Qui sait, vous en verrez peut-être un jour des extraits dans un bulletin-vidéo. □

*Un large sourire de George Williams pour son auditoire.*



*L'autre héros de la fête.  
Don McCullough.*

*Marlene Dietrich  
(ou Karen Zulesky) inter-  
prète « Black Market ».*

*Pour ne pas être en reste aux solistes, Ellen Leiterman, Susan Bjorn et Carroll Emerick ont personnifié les « Andrews Sisters » interprétant « Boogie-Woogie Bugle Boy ». Carroll s'est aussi substituée à Nancy Sinatra pour chanter en solo « These Boots Are Made for Walkin' ».*

#### *Suite de la page 16*

2. Ne vous attendez pas à réussir du premier coup. N'adoptez pas une attitude assurée, si ce n'est pas ainsi que vous vous sentez.
3. N'en faites pas trop. Apprenez à faire la distinction entre prendre des risques et se torturer.
4. Ne vous attendez pas à obtenir ce que vous désirez. La satisfaction provient de l'expression de votre besoin.
5. Ne vous attendez pas à ce que les gens aiment votre comportement assertif.
6. Tentez de trouver le pouvoir dans votre comportement actuel.
7. Apprenez à vous récompenser. Appréciez vos réussites et ne tenez pas compte de vos échecs.
8. Ne vous attendez pas à vous sentir libre de tout sentiment de culpabilité et d'inquiétude.
9. Apprenez à évaluer chaque situation et à y réagir convenablement.

#### **N'oublions pas les directeurs!**

La dernière citation du cours était une liste de choses que pourraient faire les directeurs pour que le personnel de soutien puisse travailler plus rondement.

1. Dites-moi où je pourrai vous joindre.
2. Dites-moi quel est l'ordre de priorités.



*Judy Olive et  
Linda Brazeau  
du Bureau  
national.*

3. Dites-le-moi quand je fais du bon travail.
4. N'ayez pas peur de vous servir d'autres gens aussi.
5. Faites vos propres appels, ou restez accessible lorsque je vous les place.
6. Ralentissez le débit, quand vous donnez des instructions.
7. Dites-moi ce que vous n'aimez pas de mon travail, ou invitez-moi à faire des suggestions.
8. Donnez-moi mon travail, puis sortez.
9. Précisez l'échéance de tout travail.
10. Pensez à moi lorsque vous planifiez le travail.
11. Inscrivez-moi sur votre calendrier, régulièrement.
12. Lorsque vous êtes absent, assurez-vous de communiquer avec moi.
13. Respectez mon temps personnel.
14. Rappelez les gens qui vous ont téléphoné et accordez leur réception de vos messages.
15. Maintenez vos décisions.
16. Donnez-moi les raisons des travaux.
17. Tenez-moi au courant de ce qui se passe et des changements dans l'organisation.
18. Présentez-moi aux nouveaux employés.
19. Écrivez lisiblement.

*Le professionnalisme est pour tous et chacun. □*

## Mutations

**Frances Aves** passe de l'Administration sectorielle au Bureau des relations de la Société, à titre d'opératrice de traitement de textes.

**Judy Connolly** quitte la Division des normes de services professionnels pour le Bureau des relations internationales, où elle sera agent principal. **Donald Johnston**, de la Division des normes de services professionnels, est muté à la Division de la mise en œuvre des projets, à titre de directeur.

**Josée Garneau** passe de la Division de la planification stratégique et de l'élaboration de propositions au Groupe d'analyse et de contrôle des programmes, à titre d'analyste de programmes principal.

**B. Faye Goodwin** quitte le bureau régional des Prairies et des T. N.-O. pour la Planification d'urgence, où elle occupera un poste de formation.

**Joan Burton** passe du Groupe du logement social à la Division de la vérification des opérations, à titre de secrétaire administrative.

**Dorothy Prill**, de la succursale de Prince George, est mutée à la succursale de Victoria, à titre d'analyste de marché III.

**John Burrett** quitte la Division de l'évaluation de programme pour la Division de la planification stratégique et de l'élaboration de propositions, où il sera analyste principal.

**Carmela Cammisuli** passe du bureau régional de l'Ontario à la Gestion foncière, Toronto, à titre de secrétaire administrative.

**Ken Taylor** quitte la succursale d'Halifax pour la Division de la gestion du portefeuille pour les programmes, où il occupera un poste de formation. **Daniel Donovan** passe du Groupe de l'exploitation informatique à la Division des systèmes d'information et du soutien des clients, à titre d'analyste principal, Groupe d'assistance.

**Warren Irving** passe des Services de l'exploitation machine à la Division des systèmes d'information et du soutien des clients, à titre d'analyste, Groupe d'assistance.

**Yves Leblanc**, du Groupe de l'exploitation informatique, est muté à la Division des systèmes d'information et du soutien des clients, où il occupera le poste d'analyste, Niveau de service à la direction.

**Craig McCulloch** passe du Groupe d'analyse et de contrôle des programmes à la Division des systèmes d'information et du soutien des clients, à titre d'analyste principal, Gestion des données.

**Paul Tardif** quitte le Groupe de l'exploitation informatique pour la Division des systèmes d'information et du soutien des clients, où il occupera le poste d'analyste principal, Groupe d'assistance.

**Jim Corneil**, de la Division des ressources humaines, est muté aux Ressources, où il sera conseiller principal au ressources humaines.

**Michel Maes** quitte la succursale de Val-d'Or pour occuper le poste de directeur de la succursale de Hull.

**Rosine Gerhard**, du Bureau des relations internationales, devient directrice du Bureau des relations de la Société. **Glynis Kossatz** passe de la Division de la comptabilité générale à la Sous-section de l'administration sectorielle, à titre de coordonnatrice, Gestion des ressources et de la recherche.

**Douglas Hughes**, du Personnel non actif, devient directeur général du Centre des titres hypothécaires.

**Lennox Delavante** quitte la Planification financière pour le Groupe des services à la direction générale, DGSIG, où il occupera le poste d'analyste financier principal. **Marilyn Miller** passe de la succursale de Whitehorse à celle de Kelowna, à titre d'agent du logement social.

**Louise McCauley**, de Rémunération et services au personnel, est mutée à Planification et perfectionnement des ressources humaines, à titre d'adjointe à la dotation.

**Sylvia Baird** quitte les Services financiers pour la Division de la comptabilité générale, où elle occupera le poste d'analyste financier.

**Hugh Graham** passe du bureau régional de l'Atlantique à la succursale d'Halifax, où il sera directeur de l'application des programmes.

**Curt Wilson**, de Finances, placements et politique financière, est muté à la succursale de Fredericton, où il occupera le poste de directeur des Finances. **Lionel Lafrance** passe de la Division des systèmes d'information et du soutien des clients à la succursale de Longueuil, à titre d'agent de l'expansion des affaires.

**François Delisle**, de la Division de la souscription, devient directeur de la succursale de Val-d'Or.

**George Moore** quitte la Division des systèmes d'information et du soutien des clients pour le bureau régional de l'Ontario, où il occupera le poste d'agent, Bureautique.

**Angela Nagy** passe de la succursale de Saskatoon à celle de Winnipeg, à titre de commis, Acquisitions foncières LRA.

**Norbert Leclair**, de la Division des services statistiques, est muté à la succursale d'Edmonton, à titre d'agent de programme, Logement social.



**Susan Gerrard** quitte Finances, placements et politique financière pour la Planification financière, où elle occupera le poste d'analyste financier. **Colette Beaucaire** passe du bureau du Président aux Ressources, où elle occupera un poste de formation.

**Julie Robison** quitte la succursale de Charlottetown pour celle de Calgary où elle sera agent de gestion de portefeuille.

**Kathi Milnes**, de Rémunération et services au personnel, est mutée à la succursale de Vancouver, à titre d'agent de gestion de portefeuille.

#### Retraites

**Marilyn West**, secrétaire administrative, Division des normes de services professionnels, le 30 juillet 1989.

**Russ Moran**, conseiller spécial, Division de la comptabilité générale, le 22 septembre 1989.

**Ronald Kirby**, commis au courrier, Gestion des documents de la Société, le 21 octobre 1989.

**Elfriede Senz**, commis principal, Logement social, succursale de Vancouver, le 31 octobre 1989.

**Gwen Cooper**, commis comptable, Division de la comptabilité générale, le 16 novembre 1989.

#### Décès

**Gabrielle Clément**, autrefois concierge à l'ensemble Daniel Johnson, succursale de Montréal, le 30 septembre 1989 (retraitée depuis le 21 août 1974).

**Alma Fraser**, succursale d'Ottawa, le 13 novembre 1989 (retraitée depuis le 28 août 1975).

**Hugh Fraser**, directeur, bureau de Kamloops, le 2 novembre 1989 (retraité depuis le 2 juillet 1976).

**Arthur Hand**, Gestion du matériel, Division de l'administration, le 2 octobre 1989 (retraité depuis le 31 décembre 1980).

**Alexander Lees**, succursale de Vancouver, le 19 novembre 1989 (retraité depuis le 27 décembre 1972).

**Samuel Macli**, agent de projet spécial, Division de l'organisation et des méthodes, le 20 novembre 1989 (retraité depuis le 29 octobre 1973).

**Patricia O'Keefe**, succursale de Vancouver, le 30 décembre 1989 (retraitée depuis le 29 mars 1974).

**Arthur Ouellette**, entretien des bâtiments, ensemble Terrasse St-Michel, succursale de Montréal, le 12 décembre 1989 (retraité depuis le 29 avril 1977).

**Lucien Roy**, agent d'administration, bureau de Sherbrooke, le 3 octobre 1989 (retraité depuis le 26 juillet 1978)

## allées et venues

À : Madame Pauline Filion  
Directrice du bureau de  
Peterborough

Madame,

Je vous écris pour complimenter la SCHL de son service personnalisé dans le cadre de son Programme de logement pour les ruraux et les autochtones. J'aimerais également exprimer ma reconnaissance à M. Keith Maracle, votre représentant auprès de ma famille et de moi-même.

Je remercie M. Maracle non seulement pour son service personnalisé et son professionnalisme, mais aussi pour son aide et l'attention qu'il a accordée aux besoins de ma famille.

Bien souvent, dans un programme comme celui-là, la personne n'est qu'un numéro. C'est particulièrement difficile lorsqu'on est une famille dans le besoin.

Encore une fois un vif merci à votre bureau et à Keith Maracle pour l'attention dont vous avez fait preuve en venant en aide à ma famille.

Recevez, Madame, l'expression de mes sentiments distingués.

À : Monsieur R. Bert Fenlon  
Directeur de la succursale de  
Thunder Bay

Monsieur,

Juste un mot pour vous dire que votre programme de logement est sensationnel. Nous venons d'emménager dans une maison à Wabigoon sur notre terrain. Elle est très bien construite et les entrepreneurs se sont montrés très aimables et ont bien collaboré entre eux.

Avant, nous habitions depuis six ans une maison mobile mal isolée, fabriquée en 1972. Nous ne pouvions pas utiliser notre poêle à bois, mais nous devions quand même payer les factures de chauffage!

J'en profite pour vous dire que Terry Hodkinson a été très compréhensif et patient avec nous durant toute cette épreuve, alors que nous l'avons sans doute rendu fou. Tout le monde a été formidable !

Barb et Ron Silver

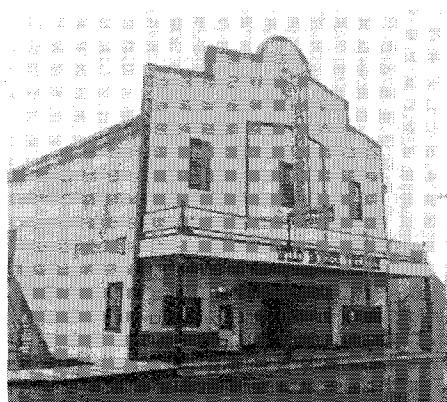
**Dans notre boîte aux lettres**

Voici deux exemples de lettres que nous avons reçues de clients.

Karen Allen Parker

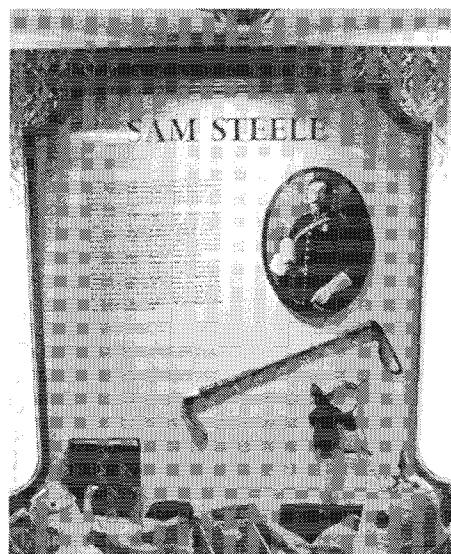
# Fort Steele : Une parcelle de notre histoire

Sous un linceau de brume matinale qui s'élève de la vallée tout près de là, les gardiens à cheval des membres de la Gendarmerie à cheval du Nord-Ouest dirigés par Steele ramènent les visiteurs vers 1875 dans le passé.

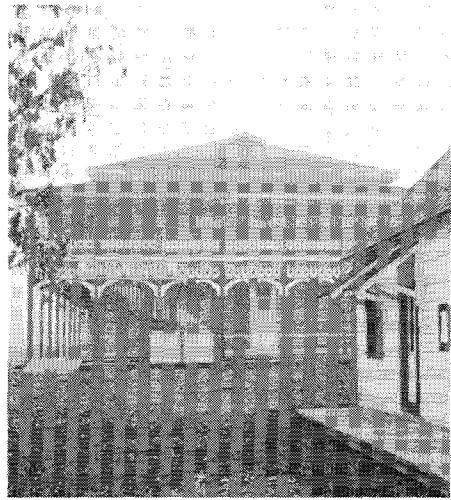


Le théâtre Wild Horse permettait aux colons et aux mineurs de se distraire.

L'évaluateur de Cranbrook de la SCHL, Stu Lowe, vérifie une maison restaurée qui a été déplacée afin de permettre la construction de nouvelles fondations.



Dans le musée, une des présentations met en vedette le service à thé, la cravache et les éperons, la bible et des parties de l'uniforme de Sam Steele.



On peut faire remonter l'origine de Fort Steele à un petit hameau, appelé Galbraith, qui a vu le jour pendant la ruée vers l'or de Kootenay, en 1864. Il est devenu un centre commercial, social et administratif de la région.

On y a aussi trouvé des gisements importants de charbon, d'argent et de plomb.

En 1884, on avait mis de côté une réserve pour les Indiens de Kootenay sur la rivière St. Mary's, mais des désaccords sur les terres revendiquées par la bande et par les colons ont tôt fait de créer des tensions. En 1887, le gouvernement de la Colombie-Britannique a demandé la protection de la Gendarmerie à cheval du Nord-Ouest de crainte que la violence n'éclate. On a confié la mission à l'inspecteur Sam Steele et à un détachement de 75 policiers à cheval. Ce sont eux qui ont construit Fort Steele. On a changé le nom du hameau en l'honneur de Steele puisqu'en moins d'un an, la paix était rétablie. Plus tard, Steele est devenu commissaire de police.

Lorsque la ligne de chemin de fer s'est rendue à Cranbrook, à quelques kilomètres seulement, les entreprises se sont progressivement réinstallées dans cette ville et Fort Steele est tombé peu à peu dans l'oubli.

Néanmoins, le fort reconstruit est aujourd'hui une attraction touristique et les objets et présentations à l'intérieur et aux alentours des 60 bâtiments restaurés et reconstruits nous racontent l'histoire de la région.

Bien que Fort Steele soit peu connu à l'extérieur de la région immédiate, il compte, pour son intérêt historique, parmi les nombreux autres sites dans tout le Canada qui nous rappellent notre patrimoine. Et les bâtiments offrent à ceux qui s'intéressent au logement l'occasion de voir comment les choses se faisaient dans le passé. □

L'hôtel Wasa abrite un musée où l'on trouve de nombreux objets fabriqués anciens et des présentations sur la vie dans « le bon vieux temps ».



# Au revoir

Voici pour moi l'occasion d'un dernier message dans Perspective. J'en profite pour vous dire à quel point j'ai apprécié les années passées parmi vous, ainsi que l'amitié et l'appui que j'ai trouvés chez vous dans toutes les parties du pays.

Dans toute ma carrière professionnelle, les quatre dernières années sont incontestablement celles qui m'ont apporté la plus grande satisfaction. Quand je suis revenu à la SCHL à titre de président, je nourrissais des projets de taille. Au moment de partir, je me rends compte que, grâce à votre appui et votre encouragement, ils se sont tous réalisés.

Certains de mes objectifs portaient sur des points très précis. Je voulais que la Société retrouve sa solidité financière. Je savais qu'en matière de logement social, nos possibilités étaient limitées, en raison du déficit, mais j'ai voulu que nous réussissions à donner suite aux directives du gouvernement sur la coopération fédérale-provinciale dans l'application et le financement des programmes.

Il y avait d'autres objectifs concrets, qui ont tous été atteints, parfois même au-delà de mes espérances.

Cependant, but que je considère tous aussi important, je voulais que nous prenions conscience de nos traditions, que nous sentions grandir en nous la fierté et la confiance dans notre travail et notre engagement vis-à-vis de notre pays.

Je vous ai rappelé ces traditions dans le numéro de Perspective de juillet 1987.

J'ai alors dit que la SCHL était lancée dans l'une des plus grandes entreprises de toute l'histoire du Canada.

Nous avons exercé une importante influence sur la vie de millions de Canadiens. Nous assurons la production de cet élément indispensable que constitue le logement. Trois générations d'enfants ont grandi dans les premières maisons que nous avons construites. C'est en réfléchissant à la façon dont nous avons contribué à la croissance du pays que nous commençons à saisir la valeur réelle de notre travail.

Quand je voyage ici et là au pays, maintenant, je me sens tout imprégné de la fierté et de la confiance que notre travail et notre organisme m'inspirent.

Les Canadiens font l'admiration du monde entier par leurs bonnes manières et par une modestie qui leur sied bien. Mais que cela ne nous empêche pas de nous apprécier à notre juste valeur! J'ai essayé de vous faire regarder

dans un miroir, pour que vous voyiez réellement quel merveilleux travail vous accomplissez, mais il y a des sceptiques que j'ai eu du mal à convaincre.

Notre valeur réelle n'a été complètement reconnue que lorsque des autorités objectives, comme le vérificateur général, le Financial Post et d'autres organes du monde des affaires et des milieux professionnels, ont commencé à le proclamer.

J'espère que vous continuerez de le croire et de faire en sorte que cela dure.

J'ignore le jugement que l'histoire portera sur mon mandat. Quatre années ne donnent pas beaucoup de temps pour influencer un organisme tel que le nôtre, mais j'espère qu'on dira que nous avons agi sensément.

J'ai prononcé les discours et j'ai accepté les récompenses, mais c'est vous, dans tout le pays, qui êtes la Société. Notre réputation dépend de ce que vous dites et faites et des idées que vous faites valoir dans les lieux où vous vivez et travaillez.

Certaines de ces idées commencent à peine à s'imposer, mais j'aime croire que l'élan donné sera suffisant pour nous garder dans la bonne voie pour de nombreuses années. Quoi qu'il arrive, je ne peux voir comment j'aurais pu éprouver plus de satisfaction à la présidence de la SCHL si je l'avais occupée à une autre époque.

Je me souviens qu'il y a quelques années, lors d'une fête d'adieu en l'honneur de l'un des principaux dirigeants de la Société, j'étais demeuré un peu sceptique lorsqu'il avait déclaré : « J'ai goûté chacune des journées passées ici. »

Maintenant que c'est mon tour, je sais ce qu'il voulait dire. Il y a eu des jours terribles, j'en conviens, mais je ne les échangerais pas pour tout au monde. Ils m'ont aidé à apprendre et, je l'espère, à grandir dans mes fonctions.

En partant, je tiens à vous assurer que, où que je sois et quelque soit mon travail, la SCHL aura toujours en moi un ami qui le verra d'un œil sympathique et la comprendra. Et je me plaît à penser que, partout où se trouve un bureau de la SCHL, il y aura toujours quelques collègues d'autrefois que je pourrai appeler mes amis.

George Anderson