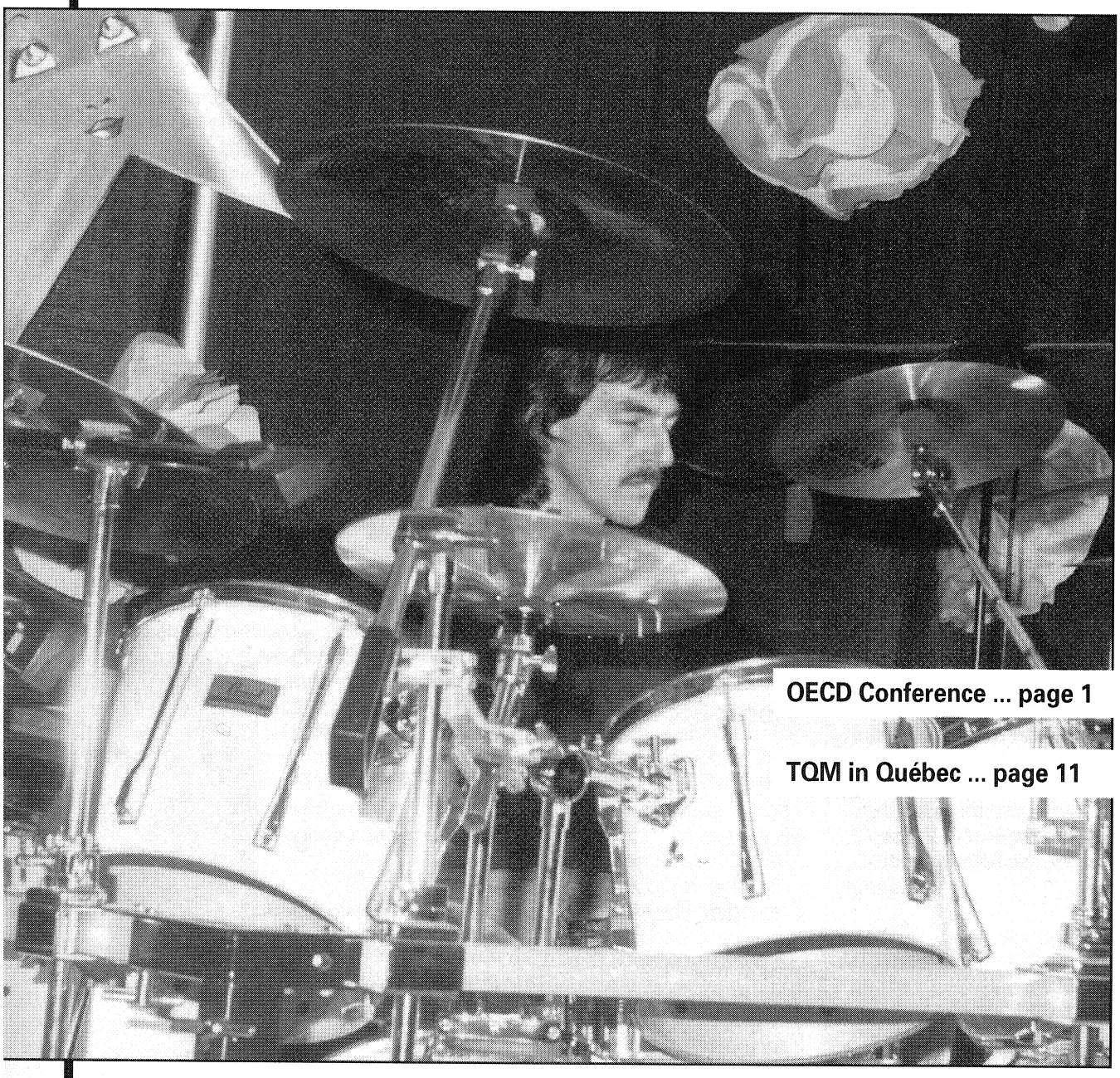
CMHC SCHL
Helping to house Canadians

perspective

volume 28 1993 No 3

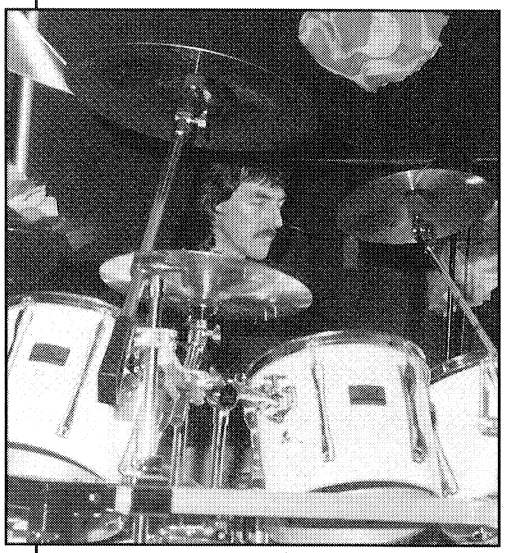


OECD Conference ... page 1

TQM in Québec ... page 11

perspective

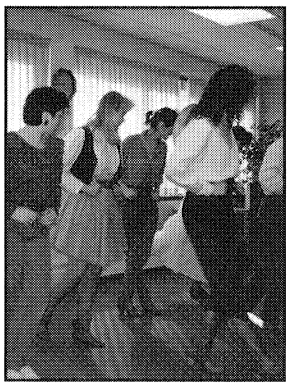
Published periodically for employees of Canada Mortgage and Housing Corporation. Please address all contributions, including business activities, recreation club and social items, to *Perspective*, Public Affairs Centre, National Office.



The seemingly disembodied head of Lindsay Lyon appears to float among a collection of drums and cymbals at CMHC's "Home Grown Cafe." This National Office event featured everything from rock 'n roll to a marriage proposal! When not entertaining as a band member, Lindsay works in the Audio Visual section of our Public Affairs Centre. (See page 7.)

Contents:

OECD Conference	1
Ken Holder Retires	3
Financial Planning Division's Sylvia Baird	4
Kamloops To Host Games	5
Tenant Associations In Public Housing	6
"Home Grown Cafe"	7
Neil Hudson: 40 Years Of Service	8
TRACS	9
Thunder Bay Winter Carnival	10
TQM: One Region's Experience	11
Environment Working Committee	14



Urban Affairs:

OECD Conference

By Peter Spurr

Organise Canada's delegation to the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) High Level Conference on Urban Affairs!

That's what my new Director, Claude Williams, gave me as an assignment when I started work with CMHC's International Relations Division last winter. And about all I knew about the OECD was that it is the collective economic and policy think-tank for the world's biggest developed countries — the so-called "Group of 24." But what is a "High Level Conference" and how on earth do we organise for one? I had this nightmare vision of clamouring press "scrums," limousines and morning coats, and crates of briefing books. As it turned out, the Conference was an eclectic, interesting event and an important opportunity for Canada, and the Corporation, to have some influence on the international stage.

Our preparations for the Conference began slowly last spring, but progressively we became more involved. In April, it was relatively straightforward — the OECD staff produced a draft background paper and we provided comments. Talk about breadth — the paper contained everything from A to Z — affordability to zoning. It seemed ambitious to incorporate all the important issues in urban affairs in a 40-page paper, so it wasn't surprising that CMHC was able to propose many additions.

In May, Doug Stewart went over to the OECD in Paris for a two-day "experts meeting" with a handful of the world's top academics and consultants in urban affairs. Doug is not only Executive Director of Research and International Affairs at CMHC, but is also the elected Chairman of OECD's subcommittee for urban matters — the Group on Urban Affairs. These experts examined the paper, looked over the conference agenda and speaker list, and suggested a lot of changes. Almost daily, from then on, the phone or FAX brought some Conference involvement for Doug Stewart, Claude Williams and I — refinements and additional proposals for issues, speakers and events.

In September, the pace of events quickened. Around Labour Day the background paper, now known as the "Issues Paper," was finalised and distributed. At mid-month I attended a small conference on "urban regeneration" in Birmingham, England, which OECD was using as a "lead up" to the High Level Conference. Both revealed OECD was concentrating on social problems in cities — concerns about the "urban underclass," structural unemployment and the lack of jobs near inner-city slums. These are certainly real problems, but it is also important that they be addressed as part of a comprehensive approach to urban issues, and that other critical economic and environmental issues be considered as well: making and financing healthy, efficient cities; securing the right infrastructure and ending pollution; fostering competitiveness; etc. For years, Canada had been a strong advocate of an integrated approach to urban affairs, rooted in the overall pursuit of the goal of sustainable development. The comprehensive approach had been adopted by OECD as the framework for urban policy, and it was apparent that some clash with this approach was emerging.

Through October, CMHC organised Canada's delegation to the conference. The formal title had become "International Conference on the Economic, Social and Environmental Problems of Cities." Gene Flichel, who had been instrumental in developing the comprehensive approach when he was Canada's regular delegate to OECD's urban affairs group several years ago, agreed to lead the delegation. Ken MacLeod, the B.C. Deputy Minister who chairs Canada's federal/provincial urban policy forum, ICURR, agreed to participate. So did officials from two other leading federal agencies with urban interests — Jim Collinson from Environment Canada and Dennis MacDonald from CEIC. Their staff, CMHC staff and urban experts from EMR, FCM and Health and Welfare formed a Working Group to review the "Issues Paper" and five other background papers which emerged from OECD, and produce a Canadian briefing. We met with Gene Flichel several times to go over our plans for the Conference in minute detail. As the month ended, the final Conference Agenda was released, and we were delighted to see that our hours of ear-bending and FAX-twitching had paid dividends — three Canadian urban specialists were listed among the few dozen people worldwide who were chosen to address the Conference as "OECD Experts." We expanded our Working Group to include them in our preparations.

The Conference opened on November 18, 1992 in a brightly-lit, studio-like assembly hall at the OECD Headquarters. No limousines — our President lead our delegation in a brisk, 25-minute walk from our hotel through the rainy squares and streets

of the 16th Arrondissement. OECD's Secretary-General, Jean-Claude Paye, was in the chair, and among the 24 delegations at the ring of tables which faced him were ministers from eight countries and numerous senior officials, each backed by about a half-dozen advisors. Behind glass walls surrounding the room were interpreters who were making the conference available simultaneously in English, French, German and Japanese. There were no press scrums, but behind the glass were press boxes where journalists observed the Conference.

For three days the Conference unfolded and the Secretary-General sat and listened. Fascinating speakers (and some monumental bores!) rose and stated their views on the diverse problems of cities, with various degrees of coherence. Five sessions came and went — urban form and function; social problems of cities; environmental improvement and the city; private business and the public sector; and the future of cities. Interesting themes recurred in many presentations — what size of neighbourhood is right for making realistic, long-term plans; has zoning outlived its usefulness in cities; how can urban policy cut per-capita energy consumption; can partnerships make up for diminished government funds for cities.

The Canadian contribution was strong and consistent. We distributed a short paper on the comprehensive approach to urban affairs. Gene Flichel addressed the conference on the need for deliberate actions to improve the quality of urban life — setting goals, monitoring and measuring progress towards these objectives, and employing an integrated approach. Jim Collinson spoke briefly on the need for global ecosystems thinking in planning. Montréal's Secretary-General, Pierre le François, spoke of that city's wide-ranging policies in support of sustainable development. Richard Gilbert, the President of the Canadian Urban Institute, delivered a forceful condemnation of the global environmental damage caused by urban automobiles. And during the lunch breaks and evening receptions, all of us actively discussed the issues with other delegates and OECD officials.

At the wrap-up session of the Conference, a consensus emerged in statements from around the room that OECD must reinvigorate its urban affairs agenda, building on an overall environmental objective of sustainability, a basic comprehensive approach, and a heightened focus on particular social and physical issues. The Secretary-General closed the meeting with the assurance that the views expressed at the Conference would soon re-emerge in a revitalised plan for urban affairs at the OECD. A happy Canadian group assembled along one wall for the picture you see here — we knew our job had been done well! ■

The Canadian delegation.

Housing Industry Bids Farewell to a Real Partner

Ken Holder Retires

By Allison Millar

Why would representatives of Ministry of Housing, Canadian Cooperative Housing Association, municipal officials, lenders, builders, clients, as well as CMHC staff from as far away as London, Kitchener, Hamilton and Ottawa offices congregate in one room?

In honour of Ken Holder, former General Manager of Ontario Region, of course. On February 25, more than 100 of Ken's colleagues and friends came together at the North York Board of Trade to celebrate with Ken and his family, on the occasion of his retirement after 34 years of service to CMHC and Canada.

They came together that night to recognize and thank Ken for the commitment, guidance and complete support that he has given to many people over the years.

"Ken has provided a lifetime of service to the Canadian housing industry. He is respected by myself and our industry for his dedication and effectiveness. He has always recognized the importance of partnerships between CMHC and our association and has worked diligently to make this relationship productive and worthwhile," said John Bassel, out-going President of the Canadian Homebuilders' Association.

The CHBA honoured Ken with an Award of Excellence at the CHBA Annual Conference held in Toronto this past February.

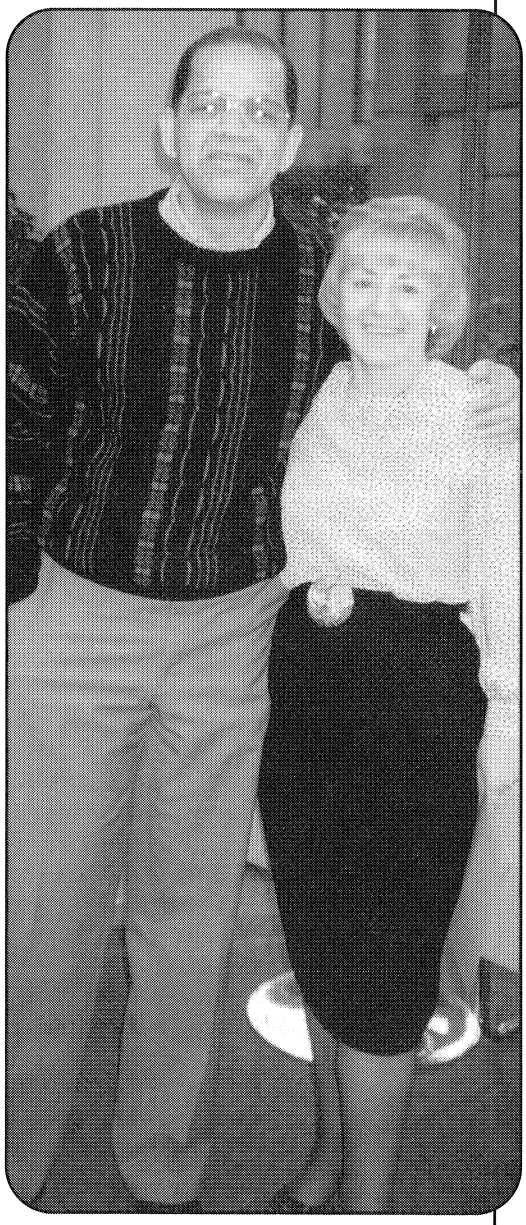
Ken Holder began his CMHC career in 1959 as a general trainee. His early training as an appraiser in Kitchener and Toronto offices prepared him for his first "big break" as Chief Appraiser, Toronto Branch, in 1966. "My success depended on being able to motivate and manage the people who had first trained and helped me," explains Ken. "This was both a privilege and a challenge. In the end, I spent ten glorious years with a wonderful group of professionals," he adds.

Ken's rise through the Ontario ranks is inspiring. Within two years, he was promoted to Program Manager of Lending, then Program Manager of Social Housing at Toronto Branch, and finally Manager of Operations at Ontario Region in 1978.

"Warren Sanderson was General Manager at the time of my appointment as Manager, Operations. He admittedly had one reservation about me. I was a nice guy but had difficulty saying no to people," remembers Ken. "He expressed these reservations at that time, but throughout my tenure, he always trusted and backed me 100 per cent. As a result, I grew enormously in this positive environment. I have tried to model my leadership style with Warren Sanderson in mind."

Other mentors included Jack McCulloch, Dick Parkinson, the late

(continued on page 13)



Ken Holder and Beryl Williams, his faithful secretary, both retired on February 26.

SYLVIA BAIRD:
Helping People On and Off the Job

Sylvia Baird has sold real estate, been assistant manager of a retail store, worked in banking for six years, and handled data processing and data entry. All before coming to CMHC about 13 years ago.

If somebody made a list of CMHC "families," not only would it be surprisingly long, but Sylvia would be on it. Her father, Denzil Baird, worked for the Corporation for many years and, although now retired, is still remembered by many.

Sylvia's varied general business experience stands her in good stead now, as she provides help to many employees both formally and informally. So do all her study courses, but more about those later.

Working as a Financial Analyst in the Financial Planning Division, Sylvia's job is really one of a kind, although other people do perform similar tasks in other budget areas. Sylvia works in the Corporate Planning and Budgets Group. Her job is to help people, and it is probably true to say that, at some point in time, her functions probably affect most employees. Sylvia works with the operating budget for the Corporation. That includes things like salaries, travel, training, rents, recruitment, etc.

She isn't involved in making decisions regarding how the Corporation's money is spent, but is involved in the collection and analysis of budget requirements from regions and sectors. Management Committee makes decisions within directions or guidelines set by the federal government. Sylvia says she "gets into the nitty-gritty details after those decisions have been made."

Some people see Sylvia as a sort of watchdog, checking up on spending, but she really isn't that at all. She is only there to advise about the policies and processes affecting the budget, and to assist when changes are required. She knows how to go about it, if it can be done at all!

Sylvia Baird, Financial Analyst and advisor to many.

She is required to report on variances that happen when a budget is either underspent or overspent. She asks "Why?" because she has to report to management, but can advise how to go about getting more dollars, or how to re-allocate a surplus. She deals mostly with finance officers at regional level (who then deal with branches) or those with National Office divisions or sectors.

Much of her time is spent on the phone, providing general help and problem-solving assistance to regions/sectors with the mechanical function of entering budget figures into the computer operating budget system and changes to the budget (such as more dollars for travel, less for something else); she also helps with mid-year adjustments to ensure proper handling and that there is an adequate paper trail for audit purposes. People can't just move a million dollars from travel and put it into salaries without all the approvals and paperwork.

If these functions sound fascinating — and they are to people who enjoy working with figures — a broad general business knowledge and skill in working with spreadsheets can be useful, but more essential is the Certified General Accounting training or a Certified Management Accounting designation. Sylvia is in her seventh year of study for her CGA, taken with CMHC's Academic Assistance Program. She's now at the final level, with four courses to go over about the next two years. Such study programs are available nationwide for persons interested in this sort of career, but they are all external.

Sylvia's idea of helping people doesn't end with her job. She is always willing to help anyone with any kind of financial question, often by referral to specific sources of help.

For her own fun, Sylvia is apt to be found at her home 45 minutes' drive east of Ottawa, reading a good non-fiction book, or out with her two big dogs. For all we know, she probably dreams in numbers. ■

Kamloops to Host Games

by Don Mortison

Canada's premier amateur sporting event is coming to British Columbia this summer, and Kamloops is full of activity with preparations for the 1993 Canada Summer Games.

Kamloops has an enviable climate. It is situated in south central British Columbia, surrounded by mountains and natural beauty. The North and South Thompson rivers meet here. It is commonly referred to as the "Hub City," being the junction of five major transportation systems, and celebrates its 100th anniversary this year. Kamloops has a land area of about 77,000 acres or 32,000 hectares, and has gained the reputation of being "BC's fastest-growing area."

With a population of about 100,000, the Kamloops area is growing, with a stable employment base. Many new facilities are planned or already under construction, including many forms of new housing, an expansion for the University College of the Cariboo, and new commercial shopping facilities. Major renovations to some of the existing hotel facilities are in progress. A variety of new and existing facilities will accommodate the Games, athletes and spectators.

Some 4,000 of Canada's best young athletes and their coaches will be welcomed to Kamloops, as they prepare to compete in the 18 sports events that make up the Canada Summer Games. They will be joined by about 300 media people, and CBC will broadcast highlights each day to a national audience.

There are going to be a few "firsts" in these Games:

- These are the first Games to include athletes with disabilities. Special swimming and athletic events will attract about 60 participants.
- These are the first Games to integrate "Native" participation. Some planned activities include a "pow-wow," rodeo, feast and traditional native sports.

City Council has approved temporary use of ten city parks and former school yards to accommodate visitors, so recreational vehicles and tents will be everywhere during the Games in the 1,600 newly-available sites. Campers will pay a minimal fee to cover special services such as garbage collection and toilet facilities.

There is a "country and western" atmosphere, due to the area's successful cattle ranching. Each year, an authentic "Cattle drive" attracts participants from throughout North America. This year, it takes place July 18 to 23. The colourful event features cowboys and cowgirls, horses, cattle, chuckwagons and chuckwagon dinners.

The varied annual and special events make Kamloops a major tourist centre, and 1993 is expected to be a banner year.

Spring has arrived in Kamloops, and with the weather warming up, more concentrated effort is being put into completing games facilities. Each accomplishment generates increased excitement.

Kamloops employees join with local residents in inviting *Perspective* readers to enjoy some authentic western hospitality and top-notch sporting competitions at the Canada Summer Games in Kamloops, August 8 to 21. ■

Excited employees at CMHC Kamloops office: Don Mortison, Chris Bebek, Laura Annett, Leslie Brochu, Beth Watling and Stuart Lowe. In the background is the new 5,000-seat Riverside Coliseum complex. This is one of many new facilities completed, under construction or planned to accommodate the 1993 Canada Summer Games.

Meeting:
Southern Ontario Alumni

Retired employees and their spouses and friends now living in Southern Ontario can look forward to June 8 and 9 at Howard Johnson's on the Lake, in Kingston.

Activities include golf, a Thousand Island boat cruise and a banquet. Cost is $150 double and $120 single, including room, dinner, buffet breakfast, taxes and gratuities.

The group also plans a "Day at the Races" at Woodbine Race Track on August 20th. All retired employees are invited to participate, whether or not they have been active in the CMHC Alumni Association. The membership cost is only $5 a year.

For more information on any of the above, contact Warren Sanderson, President, at (416) 291-3640 or Ralph Lawrie, Treasurer, at (416) 225-7059.

MISD Celebrates

Perspective issue 1 this year featured the completion of the CORONET system with photos and a story. Staff at National Office did their own celebrating, and the President gave a brief congratulatory address. The combination of friendly spirit among colleagues, varied munchies and beverages made it easy to delay going home in the deep snow.

Caring Communities:
Tenant Associations in Public Housing

Bev Zrudlo (l) and Shirley Larabie speaking to the National Office audience.

In early February, almost 30 employees at National Office gathered to preview the CMHC video, "Caring Communities," and to hear two presentations about tenant involvement in public housing associations.

Guido Weisz, Strategic Planning and Policy Development Division, provided a brief introductory overview. "There are more than 500 associations in public housing," he said, "and they play a vital role in enhancing the quality of life for residents."

The video, which took about one and a half years to complete, originated with the "Initiative on Tenant Participation in Public Housing." It gave indications as to where the associations are, and what they do.

Titled "Caring Communities," the video focuses on a number of active tenant associations from Nova Scotia to the Northwest Territories, with interviews and comments from tenants, housing authorities and social workers. It recognizes that there are many widely variant reasons for tenant associations to form, but positive results usually follow.

Bev Zrudlo a facilitator with an Ottawa-area tenant association, and Shirley Larabie, an active resident in the same community, then showed how their organization began and developed over the years. This group's activities are heavy in educational efforts, with regular classes to upgrade schooling, to provide English as a second language, and to focus on early childhood education. They noted that although classroom space had doubled since the association began six years ago, it still isn't enough.

"Tenants don't want people telling them what to do," Zrudlo said, "they want to be shown how to do things themselves."

In that, the tenant association focus has not changed much since tenant associations as we know them first mushroomed back in the late 1960s, with some support from social planning agencies, church groups, local, provincial and federal politicians, and others.

Shirley Larabie referred to one of the real strengths of her Russell Heights Association when she noted the fervent election campaigns often held to fill association officer roles. ■

Part of the audience in attendance.

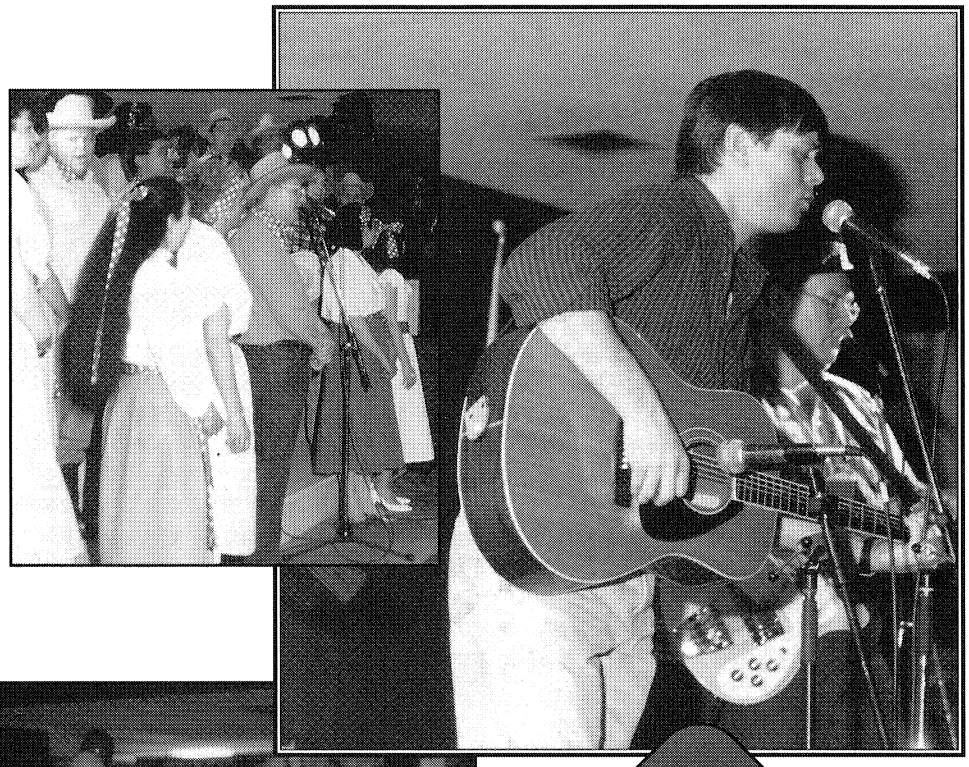
National Office:
"Home Grown Cafe"

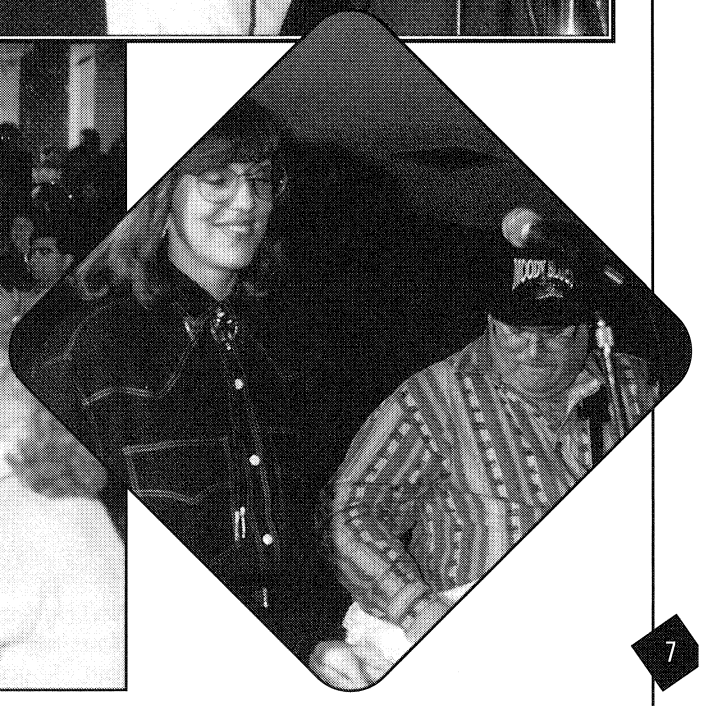
A packed audience enjoyed a variety of home-grown acts as employees entertained each other during this United Way fund-raiser. The early March event had a western theme, and was immensely popular.

Cam McCallum, Strategic Planning and Policy Development Division and well-known to many employees, may have set a startling precedent when he proposed marriage in front of the audience of hundreds. He received a loud cheer and wave of applause, and so did Linda when she said "Yes!"

Cam McCallum became engaged in front of hundreds of employees.

Scenes from the show: A montage of photos from the National Office United Way fund-raiser party "Home Grown Cafe" shows some of the many performers who entertained their colleagues. You may find someone you know!





A Record 40 Years of Service

by Allison Millar

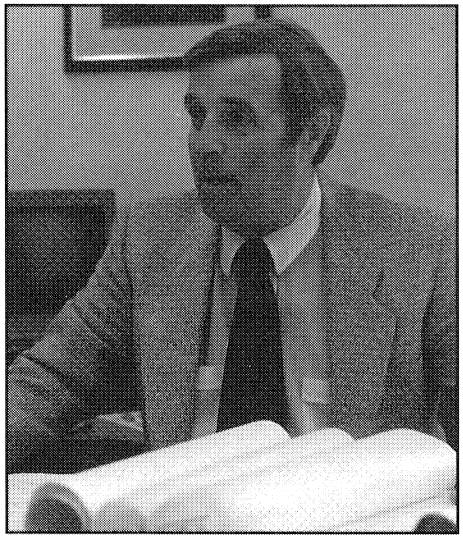
Neil Hudson, Chief, Technical Resources in Ottawa Branch, is one of those people we seem to take for granted. He has always been there, a bit behind the scenes, working diligently and genuinely, without pomp and ceremony ... just the way he likes it.

On March 25, it was Neil's turn to be recognized. CMHC honoured him for more than 40 years of dedicated service to Canada Mortgage and Housing Corporation at a retirement wine and cheese reception at the Ottawa Branch office. Many employees from across the Corporation took advantage of this opportunity to thank Neil, who is well-respected and highly regarded by many with whom he is associated. This was evident as words of appreciation and best wishes were received from his friends from across the country.

When he retired on April 2, Neil was on the list of the longest serving employees in CMHC's 46-year history. A large chapter of CMHC's own history can be traced through his career.

Neil appeared on the steps of National Office in 1952 when, at age 16, he accepted a position in Office Services (currently administration/ mailroom services). Prior to joining CMHC, he was a carpenter's apprentice while he attended high school in Ottawa.

Neil worked for 14 years in the Construction Division at National Office in the sewage treatment project section and as an estimator during Canada's building boom. He remembers when "CMHC's construction division was very important and powerful; CMHC designed all the public housing that we built across Canada. I was given the opportunity to do something constructive, to make a valuable contribution to the organization and to housing in Canada."



Time has flown by for Neil Hudson, whose April retirement follows 40 years of continuous service to CMHC. (Photo: Frank Roberge)

In 1969, the role of the inspector was decentralized to the branch offices. Neil was one of the first inspection trainees appointed to the field that year. After completing a six-month training program, he was the inspector in the Ottawa Branch for seven years. "We were busy as hell," Neil exclaimed, "At Ottawa Branch we had nine inspectors on the road every day. The inspection team was involved in practically every facet of branch business and I loved it."

In 1975, he was promoted to St. John's, Newfoundland as Chief Inspector. He will never forget the special qualities of the people of Newfoundland and found himself lucky at being able to travel to different parts of Newfoundland during his work in eastern Canada.

Ottawa Branch called him back as Chief Inspector of Ottawa and Kingston offices in 1982 where he has worked for the past ten years.

Neil Hudson, front row, extreme left, with the 1955-1956 Central Mortgage and Housing Corporation Hockey Team. Brian Armstrong is 3rd from left in the top row. Do you know anyone else in this group?

Neil being presented with a spot-dance prize by André Marleau (r) in the mid 1950s.

One of the more enjoyable aspects of his role in Ottawa, Neil admits, has been "the freedom of the road."

Each Wednesday for many years, he logged more than 560 kilometres on the run to the most remote reaches of the branch territory like Arnprior, Renfrew, Pembroke, Deep River, Petawawa, Eganville and Barry's Bay. Twelve- to-fourteen-hour days could slow a man half his age but Neil says his travels throughout the Ottawa Valley on CMHC business have been the highlight of his working career.

His passion for travel will continue after retirement. Plans include spending more quality time with his seven grandchildren and "finally being able to work around his own west-end home."

Thank you, Neil Hudson, for your contribution to housing in Canada and for helping to define the meaning of dedicated service for so many of us at CMHC. ■

Payment Management System: TRACS

by Jean Breau

The constant use of TRACS has completely modified their approach to several functions of loans administration and accounting, all of which has contributed to making the Halifax Branch one of the most technologically advanced branches in the country. With on-going refinements, TRACS will no doubt continue playing a major role in meeting CMHC's client service needs in an efficient and user-friendly manner.

The Atlantic Region began the development which culminated in the TRACS system in 1986. That year, the Halifax Branch started a review to determine whether a multi-user database system could be provided to Loans Administration staff. This idea was a shift from a centralized procedure to one where Loans Administration personnel monitor their collection portfolios. They were also able to produce on-demand arrears notices with this system, which was converted from Omniword to a CORONET-based system. At about the same time, the St. John's Branch identified the potential value of adding a cash front-end to this system. The outcome came to be known as TRACS.

The TRACS system, built using DataEase, has three aspects: (1) the Payment Management System, a "cash drawer" front-end for Finance, (2) a collections activity database for Loans Administration, and (3) a management reporting facility. The Payment Management System makes accounting information readily available to Loans Admin staff and centralizes all cheque handling within the accounting area. A cashier is able to log all incoming client transactions at one point for easy reconciliation to the General Ledger and MSS systems. Loans Admin staff, for their part, are able to monitor client account status on a portfolio-by-portfolio basis, while also being able to produce on-demand arrears notices. Responses to clients inquiring on their arrears status are immediate and always accurate. The multi-user nature of the system allows supervisors and managers to monitor individual and group portfolio status at any given time.

The initial version of the TRACS application was programmed by Marc LeBlanc. Subsequent changes and the addition of the Payment Management System were done by Paul Cormier, the current Regional Programmer/Analyst. End-users who participated in the initial design stage include Harry Crawford, Yvonne Price (St. John's Branch), Maurice Vienneau, Beth Sinnis (Halifax Branch), Betty Dunphy, Roger Casaubon (Fredericton Branch) and Ron Smith (ARO).

St. John's Branch was selected as the initial pilot site in late 1988, followed by implementation in Fredericton and Halifax Branches in 1989. Regionalization of the Loans Admin function in early 1992 saw all data transferred to Halifax, with subsequent phasing out of TRACS in Fredericton and St. John's. Halifax is currently the only active site in the country.

The Halifax Branch Finance and Loans Admin staff are well equipped to handle their responsibilities, each having access to a CORONET terminal. From an accounting standpoint, the one-stop handling of all cheques and the ability of cashiers to instantly access client information provided by the Payment Management System and TRACS is extremely desirable and efficient. ■

Thunder Bay Branch:

Winter Carnival

by Janice Hine

In an attempt to dispel those winter blahs, Thunder Bay Branch held a one-week winter carnival all on their own.

While the event was held indoors (perhaps due to the winter blahs? — Ed.) activities did not impinge on working hours, and no time was lost.

The week began with a pancake breakfast, prepared by in-house chefs Raimo Tilus, Randy Zaborniak, Lawrence Dorey, Sandy Broome and Susan Bjorn. The menu included both Finnish and buttermilk pancakes with sausages, biscuits, juices and coffee.

Other events that followed during the week of February 22 included a baby photo contest, cribbage tournament, "Nerf basketball," cake-baking contest, beard-growing contest, western dress day, line dancing instruction, daily 50/50 draws with half the proceeds to charity, a pizza luncheon, Hawaiian dress day, and a wind-up wine and cheese party.

The week was such a success that the Branch hopes to make it an annual event. Total proceeds of $142 were sent to a local charity. ■

Barry Smith, left, looks for breakfast being prepared by cooks Randy Zaborniak and Raimo Tilus.

Heather French, in the white sweater at right, won the cribbage tournament.

Enjoying their pizza lunch are, from left: Carrol Emerick, Debbie Lamers, Ellen Leiterman, Debbie McCoy and Andrea Walters. It looks almost like a whole pizza each, but that really is a photographic illusion.

Receiving their "Line Dance" instructions from instructor Carrol Emerick (just visible at extreme right) are, from left: Sandy Broome, Pat Huber, Andrea Walters, Susan Bjorn, Debbie McCoy, Debbie Lamers, Gayle Dorey (almost hidden) and Heather French.

Total Quality Management: One Region's Experience

By Ghislain Filion

Total Quality Management (TQM) is not a completely new approach for Quebec Region. As early as 12 years ago, concern for clients and for human resources prompted the undertaking of a few projects which, in part, were based on the same principles as TQM today.

In 1988, we had a feeling that all processes needed to be closely reviewed through a house cleaning exercise. This led us to think about TQM concepts. To test our aptitude for the Total Quality Management concept, we conducted a pilot project in our Longueuil Branch office. Based on this experience, it was decided in October 1990 that we would go forward with full-scale implementation throughout the Quebec Region with the assistance of Perrier, Beaudry & Associés, consultants.

Three basic stages were necessary: the setting up of a solid infrastructure; ongoing support for the operational stage; and adequate monitoring, to ensure the rapid resolution of problems, and to promote success stories which would help generate the motivation necessary to attain the desired efficiency.

Infrastructure

Such a project cannot be initiated without total management support; therefore, the Quebec Region Management Committee and all Quebec managers had to be made aware of this new philosophy.

This is a crucial stage from which all participants must emerge completely committed to the cause. After spending some time on the philosophy behind TQM, we then moved on to a more concrete quality approach, i.e. to the role of the management team.

Convinced of the merits of this approach, management had to take the region's "pulse." Thus, assisted by our consultants, we proceeded with a diagnosis of: the Quebec Region Management Committee, all Quebec managers, Quebec Regional Office and each Branch/Office. In addition, to better assess the state of relations between the Branches/Offices and the Regional Office, we conducted a survey administered by representatives from both sides. We then had a clear profile of our organization, i.e. our strong points and those needing improvement.

Knowing where you are is essential if you want to improve. Knowing where you want to go is also essential. That's why we developed a regional quality vision, inspired by CMHC's mission, using the six indicators advocated by the TQM gurus, i.e., management support, partnership with clients, importance of measurement, importance of work processes, partnership with suppliers, and staff training.

The General Manager and the Regional Manager of Human Resouces (project coordinator) visited all the Branches/Offices in the region to motivate an exchange of viewpoints by employees and to give them the opportunity to question the very basis of TQM, if they so wished.

To prepare the region's two-year Quality Plan, we used the notes taken during discussions on our vision, the national Strategic Plan, the region's annual objectives, the diagnosis and the quality survey. Each Branch and Office, in turn, went through the same process. With the assistance of an appropriate measuring instrument, we were able to prioritize the most important projects in line with the objectives which we wanted to attain.

Branch Office/office managers are, of course, responsible for the implementation of the Quality Project, but they clearly require the support of trained TQM coordinators. In turn, with the coordinators' assistance, team leaders then introduced their team members to the use of TQM tools for problem-solving. It is important to mention here that all the Branch/office managers have received the training necessary and are conversant with the tools.

Operational Stage

The employees were now ready to move to the project stage, i.e. the full-fledged TQM activities. Also, since the employees were now better able to discuss and master the philosophy and approach of TQM, we made arrangements for the Regional Manager — Human Resources to visit the Branches/Offices and present what we termed "Mastering T.Q.M." sessions.

These three-hour sessions involved background material, thoughts on the importance of Total Quality, an explanation as to the real meaning of Total Quality, and an outline of the implementation stages. Feedback confirmed

that we were correct in our assessment of the current situation. Quebec employees now had a relatively accurate notion of the meaning of TQM.

Efficiency and monitoring go hand in hand; therefore, we made a monitoring grid available to each Branch/ Office to allow managers to keep abreast of the projects and to inform the Regional T.Q.M. Committee, i.e. the Managers' Team. This grid shows the projects underway, the problems analysed, the difficulties experienced and the successes.

In December 1992, we added to the projects underway those which had been prioritized under the Climate Survey's planning and analysis activities. We currently have some 40 projects up and running in the region, involving subjects with an external focus such as client service and client needs, and an internal focus such as the reception function, the loan processing process, the monitoring process, communications and recognition of work well done.

Problems

Now, a few words about the main difficulties experienced during this process and the solutions which were presented to resolve them.

1. Underestimating time: availability of participants and workload. Solution: execute work during short periods regularly rather than long periods, one hour per week without fail.

2. Identification of real problem and of the appropriate tool. Solution: call in the TQM coordinator or the consultant to help immediately.

3. Apprenticeship is difficult. Solution: provide the participants with the time necessary to assimilate the material and help them.

4. Unstructured meetings and difficulty of working in teams. Solution: focus on team work concepts and practices — add these to the TQM tool kit.

5. Absenteeism and holidays. Solution: groups should meet in any case to review and stabilize the project.

6. The Total Quality myths. Solution: the "Mastering TQM" session, to a great extent, succeeded in removing the veil around TQM.

7. The problem of finding resources — Lots of good will but little time. Solution: one can always find someone somewhere who welcomes challenges.

8. Transfer of key people. Solution: we have appointed and trained assistant co-ordinators to help and fill in when existing co-ordinators are transferred.

9. Lack of leadership by Team Leaders. Solution: the further we advance, the more we realize how important the choice of Team Leader is. We have identified, for the managers, the main leadership skills which Team Leaders will need, to allow the managers to choose the best people possible.

Results to date

A dozen TQM projects are now completed. It has been noted that better understanding of the approach automatically means intrinsic motivation among the employees, which together with the challenge of solving problems, contributes greatly to improving the climate in Branches. Learning how to use new tools is very stimulating and often each stage in a project represents a degree of success. For example, when a team discovers the real causes behind a problem, by using the appropriate process, this in itself is a success and this feeling snowballs as each stage is completed.

These are a few of the results obtained in certain Branches where managers have already noted changes pertaining to the processes or to the employees themselves.

The following projects were undertaken as a result of the findings of the Quality Diagnosis.

1. Quantity won out over quality in the Branch, especially in emergency situations

   Further exploration, using quality tools, revealed that the problem originated in certain very specific departments, even though the objectives set by these departments focused equally on quality and quantity. In addition, once the clients had been clearly identified, they told us they were completely satisfied with the quality they were receiving. So what was the problem? It was found, after an indepth study of the standards and volume, that the latter justified an additional staff-year. Another end result was greater awareness of external clients and their needs. A monitoring system is currently in place to validate this decision.

2. Establishment of a Service Request Form or Contract (Client/Supplier)

   Problems existed between the Appraisal and Program sections concerning ambiguous mandates and the necessity to re-do work.

   A Quality Team designed a form for each of the appraisal products, together with certain rules to be respected when requesting services, which was accepted by the parties involved.

   This new procedure was implemented in March, and is backed-up by a monitoring measurement system which, over the next few months, will show to what extent this action has had an impact on the Branch's efficiency.

3. Poor Office Layout

A full-scale office reorganization was completed, with everyone in the office involved. The vast majority of employees have expressed satisfaction with the end result and all was done taking into consideration the maximum use of financial and material resources.

4. Team consolidation, development of a Branch vision in the form of ten quality commandments, supported by all employees

Conflict existed among the departments. Staff felt there was a lack of recognition. Also, Branch employees were not all working in unison.

A project was set up with the hypothesis that where managers consult each other and agree on mutual orientations, the employees follow suit. Quality Commandments were developed and are now posted in strategic areas in the Branch.

This project has just wound down and, based on regular internal surveys and verbal feedback, a marked change has occurred pertaining to respect for others at the departmental and individual levels.

5. Poor internal communication in Branches

Subsequent to a Quality Project on internal communications in Branches, each Branch employee may now access the Quality Consultants (Branch Management Committee) directly through the Branch Manager, via CORONET.

6. Reception staff problem in a few Branches

Receptionists, in spite of their skills, were not always conversant with the tools available, nor was their time always well organized. They often did not know the whereabouts of staff members. The position of reception seemed to be completely misunderstood by office staff, creating the impression that the telephone, for the employees, was more a bother than a help. A Quality Project showed receptionists how to better organize their time, requested further training in their work tools and highlighted the importance of their function.

Office staff were made aware of the importance of the telephone, and the function of the receptionist as a key staff member in his/her capacity as the office/client link. This has resulted in a positive change of attitude and the situation is being monitored to show how efficiency is being impacted in these offices.

7. Incoming information not being dealt with on a priority basis

The Branch received mountains of information to be digested at once, resulting in many documents not receiving the attention they deserved. The TQM team recommended that certain information categories be established with priority ratings, to be approved by the Branch employees. (Example: any policy impacting on work is to have top priority.) This system is now in place and the situation is being monitored to measure the effect on office efficiency.

Conclusion

In conclusion, we can affirm that the key to success is to have people understand the merits of TQM and the need for all of us to strive to improve our attitude and behaviour. With this understanding supported by the appropriate tools, we will find it easier to attain the desired objective: continuous improvement in quality. ■

Ken Holder Retires

(continued from page 3)

Keith Stillborn, and Rance Cooke, who stand out in Ken's mind because "they went beyond their reasonable duties to advise and help through encouragement rather than empowerment."

In 1983 he was appointed Manager of Toronto Branch, the largest CMHC branch in Canada, where he says his success was due to the support of excellent program managers such as Barbara Lea, Joyce Denyer, Nicki Nikhil, Chris Kapches and Shirley Brodeur, to name just a few.

One of the more satisfying aspects of his term of General Manager since 1989 was to discover Northern Ontario. He made it a point to tour all the northern offices and especially enjoyed the annual curling bonspiel in Sudbury. "While I am from the South, I have a big interest in learning about our northern region. Each time I visited, I was struck by the genuine warmth of the people I met on my travels. As GM, I tried to help them get the attention they deserved," Ken says.

When asked what his post-CMHC plans include, Ken enthusiastically stresses "fun and sun." Currently, he and his wife Marcia are enjoying themselves on their property in Barbados, which they purchased about ten years ago with retirement in mind. Once back in Canada, Ken would like to take the summer to relax and reflect on his future. Other plans include community relations and continuing his work with the Anglican Church as a reader and fund-raiser.

And ... he readily admits he still has a hard time saying no ... which is CMHC's loss and someone else's gain. Good luck, Ken! ■

Environmental Working Committee:

INITIATIVES AND PROGRAMS

by Bob Bellfoy

The Environmental Working Committee (Operations) is pleased to announce the following environmental awareness initiatives and programs:

Environmental Creativity Contest Booklet

An environmental creativity contest booklet for children, 12 years of age and under, was recently distributed Corporation-wide. The contests and activities were designed for children, grandchildren and/or children under the guardianship of CMHC employees.

The objective is to give children the opportunity to express, in various formats, how they view the environment in which they live. The grand prize winner of each of the five contests will receive a bicycle suitable to his/her size and/or age group. Second and third prize winners and all other participants will receive appropriate prizes and recognition.

Announcement of prize winners will coincide with National Environment Week (June 7-11, 1993).

Three Major Recycling/Information Centres

Three major recycling centres have now been established at National Office.

One is located in each of the "A," "B" and "C" buildings. The primary purpose of these recycling centres is to provide employees with central locations where they can deposit their aluminum cans, glass bottles, newspapers and magazines for recycling.

At each site, information regarding various environmental programs in place at CMHC are available; as well, the sites feature a display area for new environmentally-friendly office products.

Each recycling centre was designed to be very visible to both employees and visitors, with appropriate signage.

Survey — Ozone Depletion Substances

As a result of the Montreal Protocol, an international treaty regulating emissions of ozone-depleting chemicals, all chlorofluorocarbons (CFCs), cooling agents in refrigerators and air conditioners, are to be phased out, worldwide, by January 1, 1996. Halon, found frequently in fire extinguishers, is to be phased out by January 1, 1994. In order for the Corporation to position itself for this phaseout, field offices have been requested to complete a survey of ozone depletion substances located in equipment in their respective offices. A similar survey is being conducted at National Office.

"Focus on the Environment" Photo Contest

Back by popular demand is the environment photo competition. Photographs can be entered in two categories to show either the beauty of the environment or the sources/effects of pollution.

The contest is open to all employees and alumni of CMHC. All entries must be forwarded to the Coordinator, Focus on the Environment Photo Contest, Room C2-125, Public Affairs Centre, National Office, before the close of business, Friday, July 30, 1993. All entries will be judged on the basis of subject matter, composition and technical quality as it pertains to the intent of the contest. Winners will receive suitable prizes and recognition.

Enviro-Mentors

A number of employees have volunteered to act as "enviro-mentors" in assigned areas within the National Office complex. Their duties will include ensuring that employees in all assigned areas are aware of the various environmental programs, policies and awareness initiatives currently in place at National Office; monitoring how programs are working by identifying barriers to the success of programs in specific assigned areas and bringing misuse or non-confirming situations to employees' attention; suggesting enhancements to current programs and recommending new programs; taking part in special projects as required; and being a source of general environmental information to employees in assigned areas.

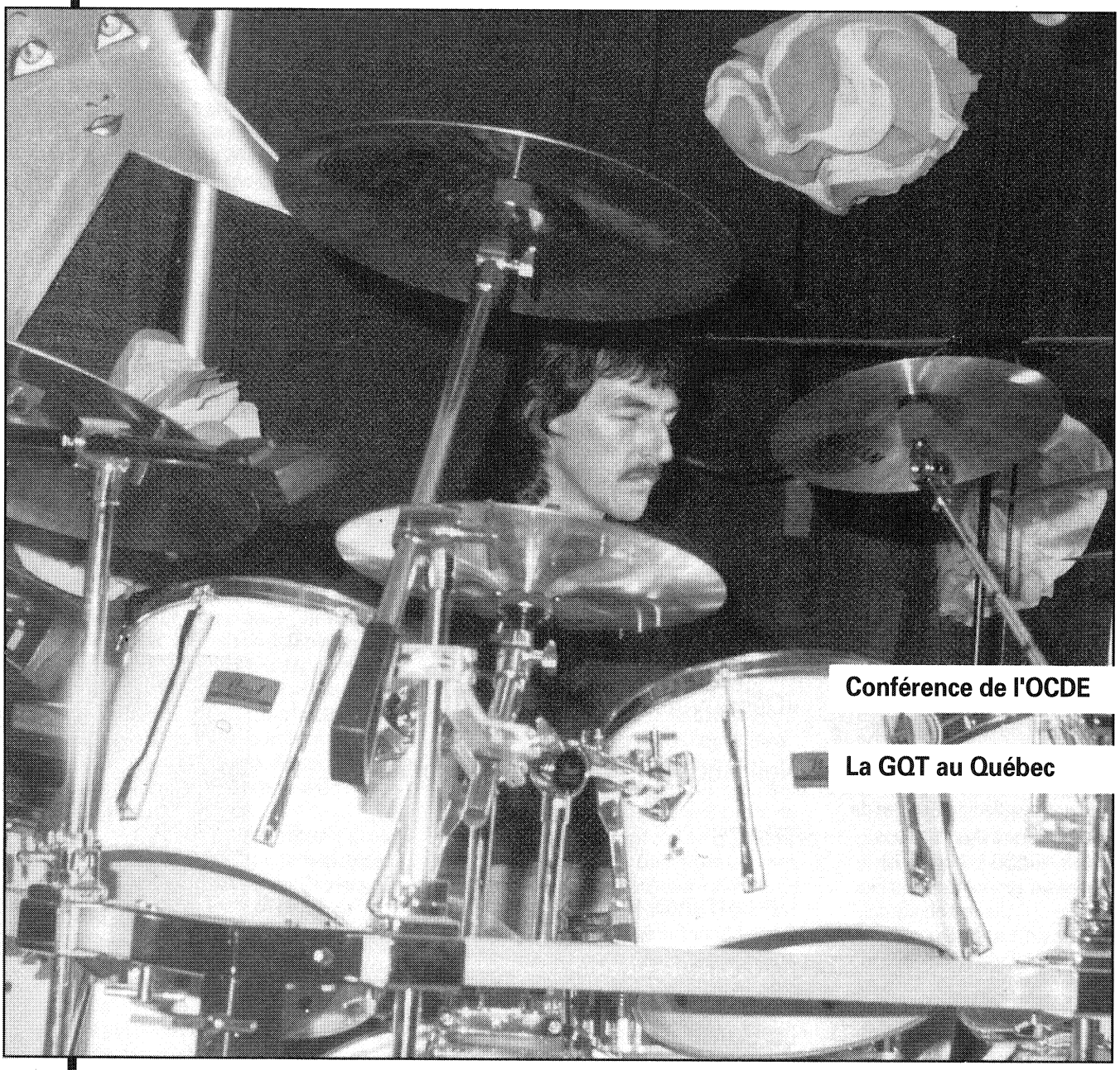
Environment Week Activities (June 7-11, 1993)

This year's Environment Week activities promise to be as varied and informative as those of last year. Winning entries from the Corporate-wide Environmental Creativity Contests for children 12 years of age and under will be announced and presentations made during the week. ■

SCHL CMHC
Question habitation, comptez sur nous

perspective

volume 28 1993 No 3

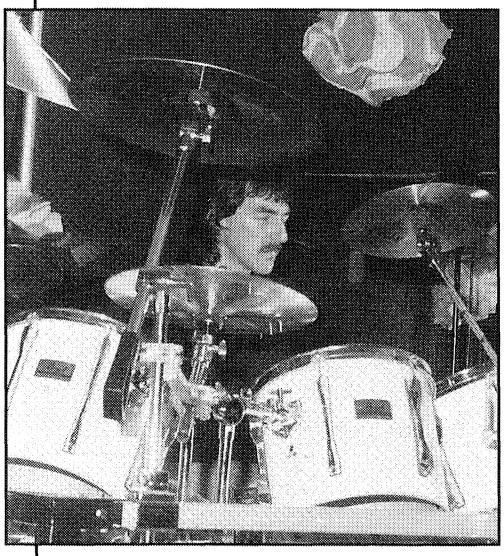


Conférence de l'OCDE

La GQT au Québec

perspective

Journal publié périodiquement pour
les employés de la Société canadienne d'hypothèques et
de logement. Veuillez adresser vos articles ou toutes
communications et suggestions relatives à
Perspective, Centre des relations publiques, Bureau national.



Rock and roll, demande en mariage, on a entendu de tout au spectacle «Découvertes SCHL» du Bureau national! Lindsay Lyon s'y est donné corps et âme, tellement qu'il ne lui restait plus que la tête flottant au milieu des cymbales. Lorsqu'il ne joue pas avec son groupe, Lindsay travaille à la Section de l'audio-visuel du Centre des relations publiques. (Voir l'article à la page 7.)

Sommaire :

Conférence de l'OCDE 1

Ken Holder prend sa retraite 3

Sylvia Baird, de la Division de la planification financière 4

Kamloops, hôte des Jeux 5

Les associations de locataires du secteur du logement public 6

«Découvertes SCHL» 7

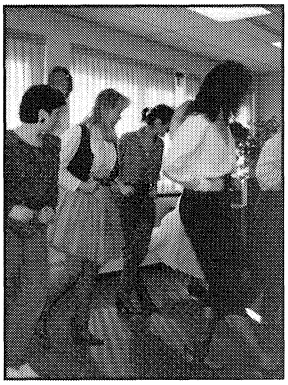
Neil Hudson : 40 années de service 8

TRACS 9

Un carnaval à Thunder Bay 10

La GQT au Québec 11

Le Comité de travail sur l'environnement 14



Les affaires urbaines :

Conférence de L'OCDE

par Peter Spurr

Constituer la délégation canadienne à la conférence de haut niveau sur les affaires urbaines de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) : voilà la tâche que le directeur, Claude Williams, me confie lorsque je me joins à la Division des relations internationales de la SCHL, l'hiver dernier. Or, à peu près tout ce que je connais de l'OCDE à cette époque, c'est qu'il s'agit d'un collectif de réflexion politique et économique formé de représentants des 24 pays les plus industrialisés, connu sous l'appellation «Groupe des 24». Par contre, j'ignore ce qu'est une «conférence de haut niveau» et encore moins comment on s'y prépare. Dans une vision de cauchemar, j'imagine des ruées de journalistes fébriles, des limousines, des smokings et des caisses de documents d'information. Au bout du compte, la conférence s'avérera intéressante et variée et constituera, pour le Canada et la Société, une occasion privilégiée d'exercer une influence sur la scène internationale.

Si les préparatifs commencent lentement, le printemps dernier, à mesure que le temps passe, ils occupent de plus en plus notre temps. En avril, nous sommes déjà mieux fixés : l'OCDE a produit un document de référence sur lequel nous formulons nos commentaires. L'ampleur du document est considérable; il aborde tous les sujets, de A à Z (abordabilité à zonage). Il nous semble ambitieux de vouloir toucher toutes les questions urbaines d'importance dans un document de 40 pages. Aussi, on devait s'attendre que la SCHL propose de nombreux ajouts.

En mai, Doug Stewart, directeur exécutif, Recherche et relations internationales à la SCHL, et président élu du Groupe des affaires urbaines, un sous-comité de l'OCDE, se rend au siège social de l'organisme à Paris. Il participe pendant deux jours à une «rencontre d'experts» réunissant une poignée des plus éminents universitaires et spécialistes internationaux du domaine des affaires urbaines. Ces experts étudient le document, parcourent l'ordre du jour de la conférence et la liste des conférenciers et suggèrent de nombreuses modifications. À partir de ce moment, Doug Stewart, Claude Williams et moi-même, recevrons, presque chaque jour, par téléphone ou par télécopieur, de nouveaux développements relativement à la conférence, les sujets à l'étude, les conférenciers invités et les activités prévues.

En septembre, le rythme des événements s'accélère. Vers la fête du Travail, on termine le document de référence que l'on distribue sous le titre *Questions à examiner*. Au milieu du mois, j'assiste, à Birmingham, en Angleterre, à une petite conférence sur la «réhabilitation urbaine» dont l'OCDE se servira pour préparer la conférence de haut niveau. Le document et la conférence de Birmingham reflètent l'accent mis par l'OCDE sur les problèmes sociaux des villes : l'existence d'une «classe inférieure urbaine», le chômage structurel et l'absence d'emplois près des quartiers pauvres des centres-villes. Certes, ces problèmes sont réels, mais il est important de les aborder dans le cadre d'une approche globale des questions urbaines et de tenir compte d'enjeux économiques et environnementaux tout aussi essentiels : bâtir et financer des villes saines et efficientes; mettre en place une infrastructure adéquate et mettre un terme à la pollution; promouvoir la concurrence; etc. Depuis des années, le Canada s'est fait le grand défenseur d'une approche intégrée des questions urbaines, fondée sur le principe du développement durable. L'OCDE a adopté cette approche globale comme cadre de référence sous-tendant ses orientations en matière d'urbanisme. Cependant, il semble qu'une certaine contestation émerge.

Pendant le mois d'octobre, la SCHL met sur pied la délégation canadienne à la conférence qui porte désormais un titre officiel : «Conférence internationale sur les problèmes économiques, sociaux et environnementaux de la ville». Eugene Flichel, qui a contribué à élaborer l'approche globale lorsqu'il était délégué du Canada auprès du Groupe des affaires urbaines de l'OCDE il y a quelques années, accepte de diriger la délégation. Celle-ci compte également Ken MacLeod, sous-ministre de la Colombie-Britannique et président du Comité intergouvernemental de recherches urbaines et régionales, une tribune canadienne fédérale-provinciale sur la politique urbaine. Se joignent à la délégation deux représentants d'organismes fédéraux intéressés par les affaires urbaines : Jim Collinson, d'Environnement Canada, et Dennis MacDonald, de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada. Le personnel de ces deux organismes, celui de la SCHL, de même que des spécialistes des questions urbaines provenant d'Énergie, Mines et Ressources Canada, de la Fédération canadienne des municipalités et de Santé et Bien-être social Canada forment un groupe de travail chargé d'étudier le texte *Questions à examiner* ainsi que cinq autres documents de référence préparés par l'OCDE et de produire une synthèse canadienne. Nous rencontrons Eugene Flichel à plusieurs reprises afin d'arrêter les détails de notre stratégie pour la conférence. Vers la fin du mois, l'ordre du jour officiel est publié, et nous sommes enchantés de constater que toutes ces heures passées au téléphone et tous ces messages envoyés par télécopieur ont porté fruit : trois spécialistes canadiens des affaires urbaines figurent parmi la douzaine de personnalités du monde entier sélectionnées pour prendre la parole pendant la conférence à titre d'«experts de l'OCDE». Nous accueillons ces trois personnes au sein de notre groupe de travail.

La conférence s'ouvre le 18 novembre 1992 au siège social de l'OCDE, dans une salle de réunion fortement éclairée aux allures de studio. Pas de limousine à notre disposition. À la sortie de l'hôtel, notre Président a plutôt entraîné notre déléga-

tion à sa suite; résultat : 25 minutes de marche rapide sous la pluie dans les rues du 16e arrondissement.

Le secrétaire général de l'OCDE, M. Jean-Claude Paye, préside la conférence. Prennent place autour des tables devant lui, les représentants des 24 délégations, parmi lesquels des ministres de huit pays et de nombreux hauts fonctionnaires, chacun entouré d'une demi-douzaine de conseillers. Derrière les parois vitrées qui entourent la salle, des interprètes traduisent en simultanée les débats de la conférence, vers l'anglais, le français, l'allemand ou le japonais. Pas de ruée de journalistes; ceux-ci observent les délibérations derrière une vitre, de la tribune de la presse.

La conférence se déroule pendant trois jours sous la présidence attentive du secrétaire général. Des conférenciers passionnants (et d'autres d'un ennui total) font part, avec plus ou moins de cohérence, de leur point de vue sur les différents problèmes de la ville. Cinq séances se succèdent et portent sur les sujets suivants : les formes et les fonctions urbaines, les problèmes sociaux de la ville, la ville et l'amélioration de l'environnement, les entreprises privées et le secteur public et l'avenir des villes. Certains thèmes intéressants reviennent d'un exposé à l'autre. Quelle est la taille idéale des quartiers si l'on veut planifier à long terme de manière réaliste? Le zonage est-il dépassé dans les villes actuelles? Comment une stratégie urbaine peut-elle contribuer à réduire la consommation d'énergie domestique? Le partenariat peut-il suppléer à la réduction des fonds publics affectés aux villes?

La participation du Canada est substantielle et cohérente. Nous distribuons un document-synthèse sur l'approche globale des affaires urbaines. Dans son allocution, Eugene Flichel met l'accent sur la nécessité de bien peser les mesures à prendre pour améliorer la qualité de la vie urbaine : il faut établir des objectifs, suivre et mesurer les progrès réalisés et utiliser une approche intégrée. Jim Collinson fait une courte communication sur la nécessité d'adopter une perspective globale et écologique dans la planification. Le secrétaire général de la ville de Montréal, Pierre Le François, parle des orientations à long terme de sa ville en matière de développement durable. Richard Gilbert, président de l'Institut urbain du Canada, condamne vertement les dommages causés à l'environnement par l'utilisation de l'automobile en milieu urbain. En outre, au cours des repas et des réceptions, chacun d'entre nous profite de l'occasion pour s'entretenir avec les autres délégués et les représentants de l'OCDE.

Au cours de la séance de clôture de la conférence, un consensus se forme au fil des commentaires émis dans la salle : l'OCDE doit renouveler son programme en matière d'affaires urbaines, l'élaborer à partir du principe du développement durable, adopter une approche globale et mettre au premier plan les questions d'ordre social et matériel. En clôturant la conférence, le secrétaire général se dit convaincu que les idées des derniers jours reprendront forme dans le cadre d'un plan remanié de l'OCDE relativement aux affaires urbaines. C'est une bande de joyeux Canadiens que vous pouvez voir sur la photo accompagnant cet article; on peut lire sur leur visage la satisfaction du travail accompli. ■

La délégation canadienne.

L'industrie de l'habitation fait ses adieux à un véritable collaborateur:

Ken Holder prend sa retraite

par Allison Millar

Pourquoi trouverait-on réunis dans une même salle des représentants du ministère du Logement et de la Fédération de l'habitation coopérative du Canada, des fonctionnaires municipaux, des prêteurs, des constructeurs, des clients ainsi que du personnel de la SCHL venu des régions aussi éloignées que London, Kitchener, Hamilton et Ottawa?

Pour rendre hommage à Ken Holder, ancien directeur général de la région de l'Ontario... bien sûr. En effet, le 25 février dernier, plus de 100 collègues et amis de M. Holder se sont rassemblés au *North York Board of Trade* pour célébrer, en compagnie de sa famille, la retraite qu'il a mérité après 34 ans au service de la SCHL et du Canada.

Ils se sont réunis pour lui rendre hommage et le remercier de son engagement, de ses conseils et de l'appui inconditionnel qu'il a procuré à tant de personnes au fil des ans.

«Ken a consacré une bonne partie de sa vie à l'industrie de l'habitation au Canada. Grâce à son dévouement et à son efficacité, il s'est acquis mon respect ainsi que celui de l'industrie. Conscient de l'importance du partenariat entre la SCHL et notre association, il n'a ménagé aucun effort pour que cette relation soit fructueuse et satisfaisante», a déclaré M. John Bassel, le président sortant de l'Association canadienne des constructeurs d'habitation (ACCH).

À l'occasion de sa conférence annuelle, tenue à Toronto en février dernier, l'ACCH a rendu hommage à Ken en lui décernant un prix d'excellence.

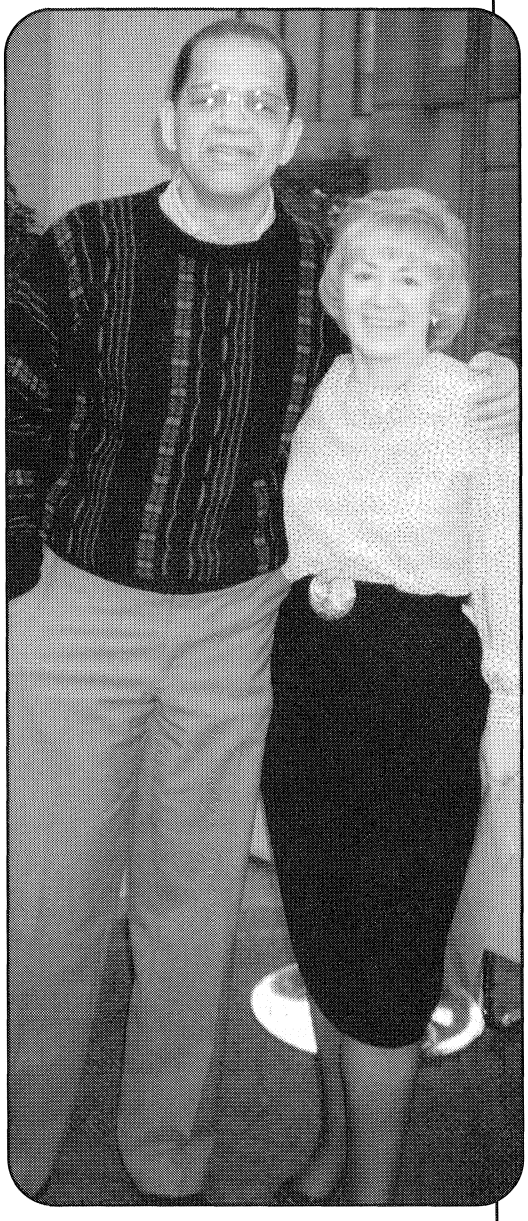
La carrière de Ken Holder à la SCHL a débuté en 1959 dans un poste de stagiaire. Sa formation initiale comme évaluateur dans les bureaux de Kitchener et de Toronto l'a préparé pour sa première «promotion», au poste d'évaluateur principal à la Succursale de Toronto en 1966. «Pour réussir il me fallait motiver et diriger les gens qui avaient assuré ma formation au début de ma carrière, a précisé Ken. C'était à la fois un privilège, et un défi. En fin de compte, j'ai passé dix merveilleuses années avec un groupe de professionnels hors pair.»

La progression de la carrière de Ken en Ontario est un modèle d'inspiration. En moins de deux ans, il a été nommé directeur des programmes de prêts, puis directeur des programmes sociaux à la Succursale de Toronto et enfin directeur de l'Exploitation, au Bureau régional de l'Ontario en 1978.

«À l'époque de cette nomination, Warren Sanderson était le directeur général. Il me trouvait sympathique; pourtant, il éprouvait une réticence à mon égard : j'avais de la difficulté à dire non aux gens, se souvient Ken. Malgré tout, il m'a accordé son appui et sa confiance tant que j'ai occupé ce poste. Un tel milieu a considérablement favorisé mon développement profesionnel. Par la suite, j'ai tenté d'imiter le style de gestion de Warren Sanderson.»

Parmi les autres mentors qui ont le plus marqué la carrière de Ken, notons Jack McCulloch, Dick Parkinson, Rance Cooke et le regretté Keith Stillborn. «Ils allaient au-delà de leurs fonctions régulières pour me conseiller et m'encourager plutôt que de me donner davantage de responsabilité», a-t-il ajouté.

(suite à la page 13)



Ken Holder et sa fidèle secrétaire, Beryl Williams, ont tous deux pris leur retraite le 26 février.

SYLVIA BAIRD :
une conseillère de carrière

Agente immobilière, adjointe au directeur dans un commerce de détail, responsable de l'entrée et du traitement des données dans un autre établissement, employée dans une institution bancaire pendant six ans, voilà autant de fonctions qu'a remplies Sylvia Baird avant même de se joindre à la SCHL, il y a près de 13 ans.

Si l'on dressait une liste des «familles» de la SCHL, non seulement serait-elle très longue, mais le nom de Sylvia y figurerait. En effet, son père, Denzil Baird, a travaillé à la Société pendant bon nombre d'années et, bien qu'il soit maintenant à la retraite, nombreux sont ceux qui se souviennent encore de lui.

Grâce à son expérience professionnelle diversifiée, Sylvia peut rendre service, de façon officielle et officieuse, à bon nombre d'employés. Ses études lui apportent aussi une aide précieuse, mais nous en reparlerons plus loin.

À titre d'analyste financière à la Division de la planification financière, Sylvia occupe, en quelque sorte, un poste unique, bien que d'autres personnes remplissent des fonctions semblables dans divers domaines liés au budget. En effet, Sylvia travaille au sein du Groupe du plan d'entreprise et des budgets. Son rôle est d'aider les gens et, à vrai dire, ses activités concernent sans doute la plupart des employés, à un moment donné. Sylvia s'occupe du budget de fonctionnement, lequel englobe, notamment, les sommes affectées aux rémunérations, aux déplacements, à la formation, aux loyers, et au recrutement.

Sylvia ne prend aucune décision sur la façon de dépenser les fonds de la Société; elle s'occupe de déterminer et d'analyser les exigences budgétaires des régions et des secteurs. Le Comité de gestion prend des décisions conformément aux lignes de conduite établies par le gouvernement fédéral. «C'est ensuite, dit-elle, à moi d'étudier à fond les détails de ces décisions».

Certains perçoivent Sylvia comme une sorte de gardien, qui contrôle les dépenses de la Société. Ce n'est pas le cas. Sa seule fonction est de conseiller les gens relatwivement aux lignes de conduite et aux procédés qui touchent le budget. Le cas échéant, elle les aide à effectuer les modifications nécessaires. En matière de changement, on peut se fier à Sylvia, elle sait comment s'y prendre.

Sylvia Baird, analyste financière et conseillère de bon nombre de personnes.

Comptable envers la haute direction, Sylvia doit signaler la raison des excédents ou des insuffisances budgétaires. Elle peut aussi offrir des conseils sur la marche à suivre pour obtenir des fonds supplémentaires ou réaffecter un surplus de fonds. Elle traite principalement avec les agents financiers des régions (qui à leur tour s'occupent des succursales) et ceux des secteurs et des divisions au Bureau national.

Elle passe presque tout son temps au téléphone, aidant les régions et les secteurs à résoudre des problèmes associés à l'entrée des données dans le système informatique, modifiant les budgets (p. ex. pour allouer davantage de fonds aux déplacements et moins à d'autres activités). Elle collabore aussi aux rajustements budgétaires de la mi-année, et veille à ce que les lignes de conduite soient respectées et que les documents répondent aux exigences de vérification. On ne peut simplement pas prélever un million de dollars sur le budget de déplacement et le réaffecter aux dépenses de rémunération pour le compte de la Société, sans obtenir au préalable les approbations et la documentation nécessaires.

Si ce type de poste vous intéresse — et particulièrement si les chiffres vous passionnent — vous devez posséder une connaissance générale de la comptabilité et pouvoir travailler avec des tableurs. Plus important encore, il faut une formation de comptable général licencié ou une désignation de comptable en management accrédité. Grâce au Programme d'aide scolaire de la SCHL, Sylvia est dans sa septième année d'étude en vue d'obtenir son diplôme de comptable général licencié. Il ne lui reste que quatre cours à suivre, soit environ deux années d'étude, avant d'y parvenir. Les personnes intéressées à ce genre de carrière peuvent s'inscrire à des programmes d'étude externes partout au pays.

Sylvia ne se contente pas de venir en aide aux employés de la SCHL. Elle vient au secours de quiconque a des problèmes financiers, surtout en les dirigeant vers des sources particulières pour trouver une solution.

Sylvia habite à environ 45 minutes de route à l'est d'Ottawa. Durant ses moments de loisirs, elle aime lire des ouvrages non romanesque et se promener avec ses deux gros chiens. Autant qu'on le sache Sylvia rêve en chiffres. ■

Kamloops, hôte des Jeux

par Don Mortison

Le principal événement sportif amateur du Canada se tiendra en Colombie-Britannique, cet été, et Kamloops se prépare activement en vue d'accueillir les Jeux d'été du Canada de 1993.

Kamloops jouit d'un climat fort enviable. Située au centre-sud de la Colombie-Britannique, la ville est entourée de montagnes et de beautés naturelles. Kamloops, qui célèbre son centenaire cette année, est le point de rencontre des rivières Thompson Nord et Sud ainsi que de cinq principaux systèmes de transport. Son territoire s'étend sur à peu près 77 000 acres ou 32 000 hectares, et l'on dit qu'il s'agit de la région qui affiche la croissance la plus rapide en Colombie-Britannique.

Kamloops et les environs, qui comptent quelque 100 000 habitants, est en pleine expansion, grâce à son niveau d'emploi stable. On y a prévu de nombreuses installations nouvelles, comme des logements neufs de plusieurs sortes, l'agrandissement du collège universitaire de Cariboo et la construction d'un nouveau centre commercial. On a également entrepris la rénovation de certains hôtels. Divers établissements neufs et existants logeront les athlètes et les spectateurs ou serviront à la présentation des jeux.

Environ 4 000 jeunes athlètes et leurs entraîneurs arriveront à Kamloops pour prendre part aux 18 épreuves inscrites au programme des Jeux d'été du Canada. Les médias y enverront également 300 personnes, et Radio-Canada télédiffusera les faits saillants de la journée à l'échelle du pays.

Cette année, les Jeux nous réservent des primeurs.

- Pour la première fois, les personnes handicapées prendront part aux Jeux. Des compétitions spéciales en natation et en athlétisme attireront une soixantaine de participants.
- De plus, les Jeux auront un volet autochtone. On y présentera un «pow-wow», un rodéo, une fête et des sports autochtones traditionnels.

Le conseil municipal a approuvé l'utilisation temporaire de dix parcs et cours d'école à des fins d'hébergement. Pendant les Jeux, les visiteurs pourront laisser leur véhicule de plaisance ou monter leur tente à l'une des 1 600 nouvelles places ainsi mises à leur disposition. Les campeurs verseront en retour une modique somme qui servira à payer les services offerts comme la cueillette des ordures et les installations sanitaires.

La région baigne dans une atmosphère plutôt «country» en raison de l'élevage de bovins qu'on y pratique avec succès. Chaque année, le déplacement saisonnier des troupeaux attire des gens de partout en Amérique du Nord. Cette année, le spectaculaire défilé de cow-boys, cow-girls, chevaux, troupeaux de bétail et chariots aura lieu du 18 au 23 juillet.

Les nombreux événements spéciaux et annuels organisés à Kamloops en font un important centre touristique, et 1993 devrait être une année record à ce chapitre.

Le printemps est arrivé à Kamloops, et le beau temps motive les gens qui redoublent d'effort pour terminer les installations sportives et sentent leur enthousiasme augmenter de jour en jour.

Les employés de Kamloops se joignent aux gens de la place pour inviter les lecteurs de *Perspective* à venir goûter à l'hospitalité particulière de l'Ouest et à assister aux excellents Jeux d'été du Canada qui s'y tiendront du 8 au 21 août. ■

Don Mortison, Chris Bebek, Laura Annett, Leslie Brochu, Beth Watling, et Stuart Lowe, tous employés de la succursale de la SCHL, à Kamloops, attendent avec impatience l'inauguration des Jeux. On peut voir en arrière-plan le tout nouveau stade Riverside qui peut recevoir 5 000 personnes. C'est l'une des nombreuses installations neuves qui serviront aux Jeux d'été du Canada de 1993.

Rencontre de nos retraités du sud de l'Ontario

Les retraités de la SCHL et leurs conjoints et amis qui habitent actuellement le sud de l'Ontario se donnent rendez-vous au *Howard Johnson's on the Lake*, à Kingston, les 8 et 9 juin.

Ils pourront comparer leur habilité de golfeur, faire une croisière parmi les Milles-Îles et participer à un banquet. Le coût, qui est de 120 $ pour une personne et 150 $ pour deux, comprend la chambre, le petit déjeuner-buffet, le déjeuner, les taxes et les pourboires.

Le même groupe projette une journée à l'hippodrome Woodbine, le 20 août. Tous les retraités y sont invités, peu importe s'ils ont été membres actifs de l'Association. La cotisation à celle-ci n'est que de 5 $ par année.

Pour se renseigner sur ces deux rendez-vous, prière de communiquer avec Warren Sanderson, président, au (416) 291-3640, ou Ralph Lawrie, trésorier, au (416) 225-7059.

La DGSIG célèbre

Il neigeait, ce soir-là, à Ottawa, mais cela n'a pas empêché le personnel de la DGSIG de célébrer l'achèvement du réseau CORONET, dont faisait état (photos à l'appui) le premier numéro de *Perspective* pour 1993. Le Président y est allé d'un bref message de félicitations et la chaude atmosphère qui régnait entre collègues, sans oublier toutes ces boissons et grignotises, a complètement fait oublier la neige épaisse qu'il faudrait affronter au retour.

Des collectivités qui ont du cœur : Les associations de locataires du secteur du logement public

Bev Zrudlo (à g.) et Shirley Larabie s'adressent à des employés du Bureau national.

Au début de février, près de 30 employés du Bureau national se sont réunis pour assister à l'avant-première de la vidéo de la SCHL intitulée «Des collectivités qui ont du cœur» et à deux exposés sur la participation des locataires aux activités des associations de résidents de logements publics.

Guido Weisz, de la Division de la planification stratégique et de l'élaboration de propositions, a donné un bref aperçu de la situation. «Il existe plus de 500 associations dans le logement public, a-t-il déclaré, et celles-ci jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la qualité de vie des résidents».

La vidéo, dont la préparation a duré environ un an et demi, est issue de l'initiative sur la participation des résidents de logements publics. On y apprend où se trouvent les associations et ce qu'elles font.

Intitulée «Des collectivités qui ont du coeur», la vidéo porte sur de nombreuses associations de locataires actives de la Nouvelle-Écosse jusqu'aux Territoires du Nord-Ouest, et comprend des entrevues avec des locataires, des intervenants du milieu du logement et des travailleurs sociaux. On reconnaît, dans la vidéo, qu'il y a de nombreuses raisons très différentes de former des associations de locataires mais que les résultats sont en général positifs.

Bev Zrudlo, animatrice d'une association de locataires de la région d'Ottawa, et Shirley Larabie, résidente active de la même collectivité, ont ensuite expliqué comment leur organisme a vu le jour et comment il a évolué au fil des années. Les activités de ce groupe sont fortement axées sur l'éducation. Il offre des cours de rattrapage scolaire, des cours d'anglais langue secondaire et des cours axé sur l'éducation des jeunes enfants. Depuis la formation de l'association il y a six ans, le nombre de places disponibles dans les cours a doublé mais demeure insuffisant.

«Les locataires ne veulent pas qu'on leur dise quoi faire, affirme M^{me} Zrudlo, mais ils veulent qu'on leur montre comment faire les choses eux-mêmes.»

Ainsi, l'objectif des associations de locataires n'a pas beaucoup changé depuis que celles-ci ont commencé à se multiplier à la fin des années 1960, avec l'aide de groupes d'organisation sociale, de groupes confessionnels, d'hommes politiques locaux, provinciaux et fédéraux et d'autres intervenants.

Shirley Larabie a mentionné l'une des vraies forces de son association, la *Russell Heights Association*, lorsqu'elle a souligné l'enthousiasme avec lequel des élections ont souvent lieu pour combler les fonctions d'agents au sein de l'association. ■

Une partie de l'auditoire.

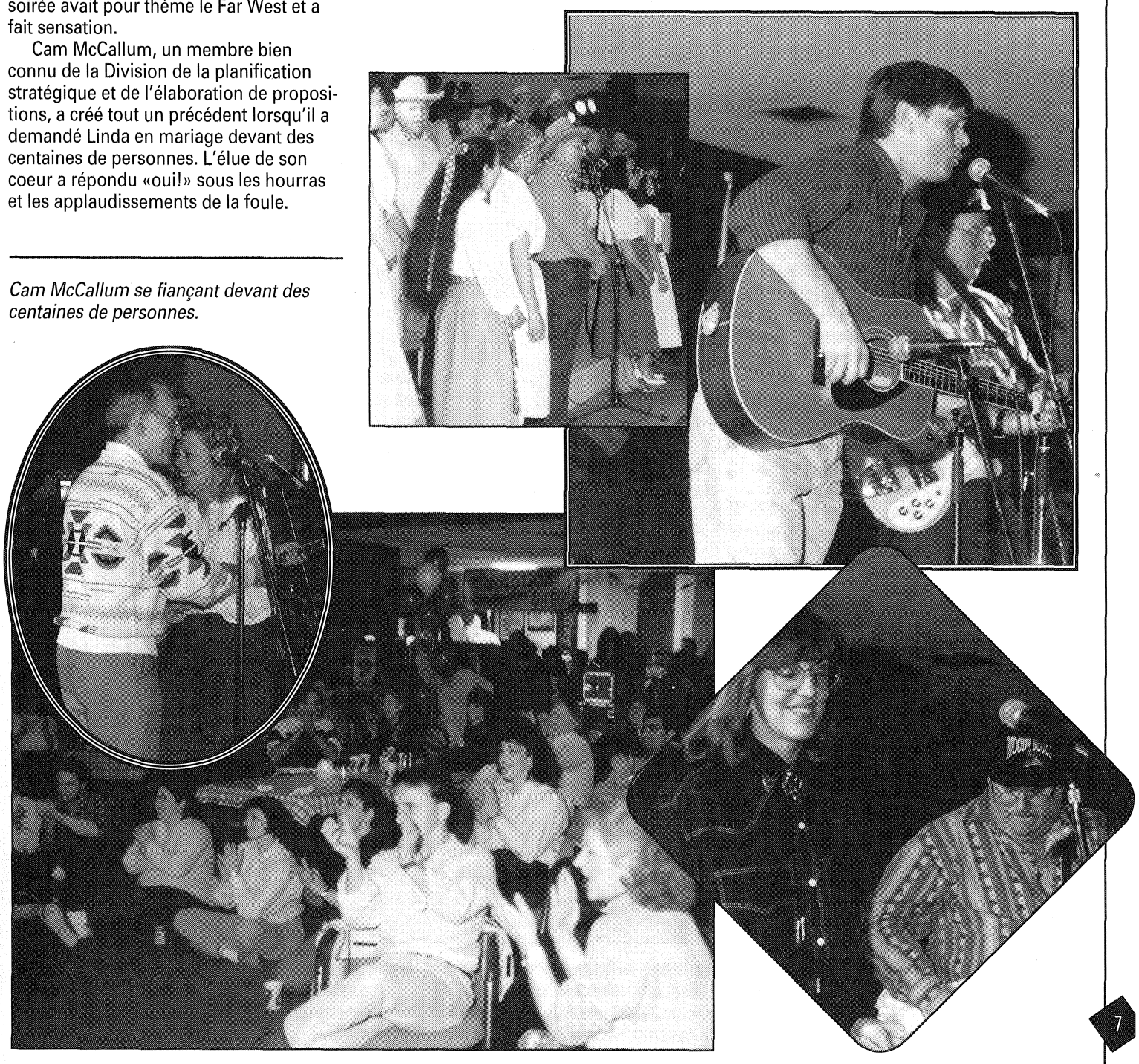
«Découvertes SCHL»
au Bureau national

Les «découvertes» de la SCHL ont fait salle comble lors de cette soirée de variétés où les employés se sont divertis entre eux en vue d'amasser des fonds pour Centraide. Tenue au début de mars, la soirée avait pour thème le Far West et a fait sensation.

Cam McCallum, un membre bien connu de la Division de la planification stratégique et de l'élaboration de propositions, a créé tout un précédent lorsqu'il a demandé Linda en mariage devant des centaines de personnes. L'élue de son coeur a répondu «oui!» sous les hourras et les applaudissements de la foule.

Cam McCallum se fiançant devant des centaines de personnes.

Voici un photo-montage mettant en vedette quelques-uns des nombreux artistes qui ont diverti leurs collègues lors du spectacle organisé au Bureau national dans le cadre de la campagne de financement de Centraide. Pouvez-vous mettre un nom sur certains visages?



La SCHL souligne 40 années de service

par Allison Millar

Neil Hudson, chef, Ressources techniques, à la Succursale d'Ottawa compte parmi ces personnes qui semblent faire partie du décor. Toujours fidèle au poste, il a plutôt travaillé dans l'ombre, avec assiduité, bon cœur et simplicité. . . comme il aime faire les choses, quoi.

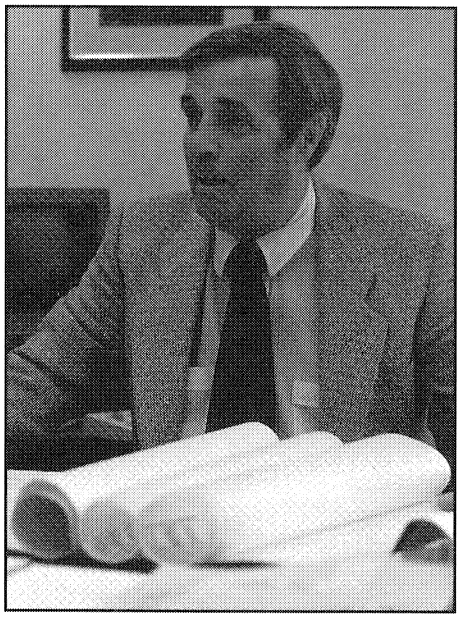
Le 25 mars dernier, la SCHL a donné un vin et fromage, à la Succursale d'Ottawa, en l'honneur de Neil qui prend sa retraite après 40 années de loyaux services à la Société canadienne d'hypothèques et de logement. Beaucoup d'employés de la Société ont profité de l'occasion pour remercier Neil qu'ils tiennent en haute estime, comme en font foi les nombreux éloges et bons vœux qu'il a reçus de ses amis de partout au pays.

Lorsqu'il a pris sa retraite, le 2 avril, Neil Hudson était l'employé ayant le plus d'ancienneté à la SCHL depuis sa création, il y a 46 ans. On peut d'ailleurs retracer une grande partie de l'histoire de la SCHL en suivant la carrière de Neil Hudson.

Neil est entré au Bureau national en 1952, à l'âge de 16 ans, comme employé à la salle du courrier de la Division des services de bureau. Avant son arrivée à la SCHL, il travaillait comme apprenti menuisier pendant qu'il faisait ses études secondaires à Ottawa.

Neil a travaillé 14 ans pour la Section du traitement des eaux usées, de la Division de la construction, au Bureau national, et comme estimateur lors du boom immobilier. «La Division de la construction jouait un rôle très important, car, à l'époque, la SCHL concevait elle-même tous les plans des logements publics construits au pays. J'ai ainsi eu l'occasion de faire ma part pour la Société et le logement au Canada,» se souvient-il.

En 1969, on a décentralisé la fonction d'inspecteur. Cette même année, Neil est devenu l'un des premiers stagiaires en inspection à être affecté à une succursale. Après une formation de six mois, il a été nommé inspecteur à la Succursale d'Ottawa, emploi qu'il conservera pendant sept ans. «Nous devions travailler sans relâche, s'exclame-t-il. À la Succursale d'Ottawa, nous avions neuf inspecteurs sur la route, chaque jour. L'équipe d'inspection était associée à presque toutes les activités de la succursale, et j'adorais ça.»



Comme le temps passe vite. La retraite de Neil Hudson en avril marque la fin de 40 années de service continu à la SCHL. (photo : Frank Roberge)

En 1975, il est promu au poste de chef inspecteur, à St. John's, Terre-Neuve. Il n'oubliera jamais les qualités exceptionnelles des gens de Terre-Neuve et se trouve chanceux d'avoir pu visiter différents coins de cette province pendant son séjour dans l'est du pays.

La Succursale d'Ottawa l'a rappelé, en 1982, pour occuper le poste d'inspecteur chef dans les bureaux d'Ottawa et de Kingston, où il est resté dix ans. Neil admet que l'un des aspects les plus plaisants de son travail était la sensation de liberté que lui procuraient ses déplacements.

Chaque mercredi, pendant de nombreuses années, il a ainsi inscrit dans son carnet de bord plus de 560 kilomètres qu'il devait parcourir pour se rendre aux con-

Neil Hudson (première rangée, à l'extrême gauche), alors qu'il était membre de l'équipe de hockey de la Société centrale d'hypothèques et de logement de 1955-1956. On aperçoit également Brian Armstrong (rangée du haut, troisième personne en partant de la gauche). Reconnaissez-vous d'autres personnes?

Neil recevant un prix, qui lui est remis par André Marleau (à droite), lors d'un concours de danse au repère au milieu des années 50.

fins du territoire de la succursale, comme Arnprior, Renfrew, Pembroke, Deep River, Petawawa, Eganville et Barry's Bay. Les journées de 12 à 14 heures auraient sans doute ralenti un homme beaucoup plus jeune que lui, mais Neil affirme que ses déplacements d'affaires dans la vallée de l'Outaouais ont été les événements les plus marquants de sa carrière.

Après sa retraite, Neil a l'intention de cultiver son goût pour le voyage. Il veut également passer plus de temps avec ses sept petits-enfants et bricoler enfin autour de sa maison, située dans l'ouest de la ville.

Merci Neil d'avoir aidé à mieux loger les Canadiens et de nous avoir montré la signification du mot engagement. ■

Système de gestion des paiements : TRACS

par Jean Breau

L'utilisation constante de TRACS a complètement modifié la façon d'aborder plusieurs fonctions de l'administration des prêts et de la comptabilité; tout cela a contribué à faire de la succursale de Halifax une des plus avancées au pays sur le plan technologique. Avec les améliorations qui lui sont constamment apportées, TRACS continuera certainement d'aider de façon très significative la SCHL à répondre de façon efficace et conviviale aux besoins en matière de services aux clients.

La région de l'Atlantique a commencé l'élaboration du système TRACS en 1986. Cette année-là, la Succursale d'Halifax a entrepris une étude visant à déterminer si le personnel chargé de l'administration des prêts pouvait être doté d'un système de base de données à utilisateurs multiples. Il s'agissait de passer de la méthode centralisée à une méthode suivant laquelle les employés peuvent contrôler leurs portefeuilles de recouvrement. La base de données de recouvrement ayant été convertie d'Omniword à CORONET, le système leur permettrait aussi de produire sur demande des avis d'arriérés. À peu près à la même époque, la Succursale de St. John's constatait qu'il serait avantageux d'ajouter au système une composante «caisse en direct». Ainsi naissait ce qui s'appellerait le TRACS.

Le système TRACS, développé au moyen de DataEase, est constitué de trois modules : (1) le système de gestion des paiements, soit une composante «caisse en direct» pour les Finances, (2) une base de données sur les activités de recouvrement, pour l'Administration des prêts, et (3) un instrument permettant de produire des rapports de gestion. Le système de gestion des paiements permet au personnel d'Administration des prêts d'avoir aisément accès aux données comptables, et centralise le traitement des chèques au sein du secteur de la comptabilité. Un caissier peut enregistrer en un point unique toutes les opérations relatives aux paiements des clients, ce qui facilite les rapprochements comptables avec le grand livre général et le SGCH. Pour leur part, les employés de l'Administration des prêts peuvent contrôler l'état des comptes des clients, portefeuille par portefeuille, tout en pouvant aussi produire sur demande des avis d'arriérés. Lorsque des clients s'informent de la situation de leurs arriérés, la réponse est immédiate et toujours exacte. Parce que le système peut servir plusieurs usagers, les superviseurs et les directeurs peuvent en tout temps contrôler l'état des portefeuilles individuels ou de groupes.

La version initiale de l'application TRACS a été programmée par Marc LeBlanc. L'actuel programmeur-analyste de la région, Paul Cormier, a produit les versions suivantes et ajouté le système de gestion des paiements. Harry Crawford, Yvonne Price (Succursale de St. John's), Maurice Vienneau, Beth Sinnis (Succursale de Halifax), Betty Dunphy, Roger Casaubon (Succursale de Fredericton) et Ron Smith (BRA) faisaient partie du groupe d'usagers qui ont participé à la conception initiale.

La Succursale de St. John's a été choisie comme lieu d'implantation du projet pilote, à la fin de 1988; le système a ensuite été mis en place dans les Succursales de Halifax et de Fredericton, en 1989. Puis, toutes les données ont été transférées à Halifax au début de 1992, dans le cadre de la régionalisation de la fonction d'administration des prêts, et le système TRACS a alors été graduellement retiré des Succursales de Fredericton et de St. John's. Halifax est actuellement le seul endroit au pays où ce système soit en opération.

Le personnel des finances et de l'administration des prêts de la Succursale de Halifax est bien équipé pour s'acquitter de ses responsabilités; chaque personne a accès à un terminal CORONET. Du point de vue de la comptabilité, il est extrêmement avantageux et efficient que le système de gestion des paiements et TRACS permettent le traitement des chèques en un point unique, et donnent aux caissiers la possibilité d'avoir accès instantanément à l'information sur les clients. ■

La succursale de Thunder Bay :
Carnaval

par Janice Hine

Pour dissiper la grisaille de l'hiver, la Succursale de Thunder Bay a organisé son propre carnaval qui a duré toute une semaine.

Bien que la fête ait eu lieu à l'intérieur (sans doute pour échapper à l'hiver?), les activités ont été organisées de façon à ne pas perturber les heures de travail.

La semaine a débuté avec un petit déjeuner aux crêpes, préparé par nos propres chefs, Raimo Tilus, Randy Zaborniak, Lawrence Dorey, Sandy Broome et Susan Bjorn. Le menu offrait des crêpes finnoises et au babeurre, des saucisses, des biscuits, un choix de jus et du café.

Durant la semaine du 22 février, le personnel a pu également participer aux activités suivantes : concours de photos de bébés, tournoi de cribbage, partie de basket-ball avec une balle en mousse (nerf), concours pour le meilleur gâteau et la plus longue barbe, journée de tenue western, leçons de danse de ligne, tirages quotidiens où la moitié des recettes allaient à des œuvres charitables, déjeuner de pizza, journée de tenue hawaïenne et pour clore le carnaval, un vin et fromage.

La semaine a connu un tel succès que la succursale songe à en faire un événement annuel. Au total, 142 $ ont été à une œuvre locale de bienfaisance. ■

Heather French, à droite, portant un gilet blanc, a remporté le tournoi de cribbage.

De gauche à droite, voici Carrol Emerick, Debbie Lamers, Ellen Leiterman, Debbie McCoy et Andrea Walters, en train de déguster un déjeuner de pizza. Il semble y avoir une pizza entière pour chacune d'elles — en fait, ce n'est qu'une illusion d'optique.

Barry Smith, à gauche, observe les chefs Randy Zaborniak et Raimo Tilus en train de préparer le petit déjeuner.

Sandy Broome, Pat Huber, Andrea Walters, Susan Bjorn, Debbie McCoy, Debbie Lamers, Gayle Dorey (à peine visible) et Heather French reçoivent une leçon de danse de ligne de Carrol Emerick (à l'extrême droite).

La gestion de la qualité totale :

La Région du Québec

par Ghislain Filion

La gestion de la qualité totale (GQT) dans la Région du Québec, n'est pas entièrement nouvelle. Déjà, il y a une douzaine d'années, la Région, se souciant de sa clientèle et de ses ressources humaines, avait travaillé à quelques projets qui s'inspiraient des principes de la GQT.

En 1988, nous avions l'impression qu'il fallait faire le ménage de la maison en revoyant attentivement tous les processus, ce qui nous a amenés à penser aux concepts de la GQT. Nous avons lancé un projet pilote dans notre bureau de Longueuil pour vérifier l'aptitude du personnel relativement au concept de la gestion de la qualité totale. Forts de cette expérience, nous nous lancions dans l'implantation de ce projet à l'échelle de la région en octobre 1990 avec l'aide des consultants, Perrier, Beaudry & Associés.

Il fut convenu que trois étapes de base seraient nécessaires : la mise en place d'une infrastructure solide, ensuite de voir à ce que la phase opérationnelle soit bien enclenchée, puis en dernier lieu, de s'organiser pour effectuer un suivi adéquat de sorte que les problèmes soient résolus rapidement et que les succès obtenus soient annoncés afin de générer la motivation nécessaire à l'efficacité recherchée.

Infrastructure

Puisqu'on ne peut commencer un tel projet sans l'engagement total de la direction, nous avons d'abord sensibilisé le comité de direction et l'ensemble des directeurs du Québec à la nouvelle philosophie. Il va sans dire qu'à cette étape, beaucoup d'échanges d'opinions ont eu lieu. Il s'agit alors d'une espèce de gestation qui doit absolument prendre place pour faire en sorte que toutes les résistances montent à la surface et soient gérées par l'ensemble de l'équipe. C'est une étape cruciale d'où doit émerger l'entière conviction de tous. De la philosophie, nous sommes passés à une approche-qualité de façon plus concrète, c'est-à-dire au rôle de l'équipe de direction. Déjà le projet-qualité prenait tout son sens.

Convaincue du bien fondé de cette approche, la direction devait connaître «l'état de santé» de la région. C'est ainsi qu'avec l'aide de nos consultants et d'un outil déjà perfectionné ailleurs, nous avons effectué un diagnostic du comité de direction, de l'équipe des directeurs du Québec, du Bureau régional du Québec et de chaque succursale et bureau. De plus, pour mieux mesurer l'état des relations entre les succursales, les bureaux et le bureau régional, nous avons effectué un sondage administré par des représentants des deux côtés. Nous avons ainsi obtenu un profil clair de notre organisation, c'est-à-dire les points forts et les points d'amélioration.

Savoir où l'on se situe est primordial, si l'on veut s'améliorer, mais savoir où l'on veut aller est aussi indispensable. Nous avons donc élaboré une vision-qualité régionale inspirée de la mission de la SCHL. Nous l'avons faite en tenant compte des six indicateurs prônés par les gourous de la qualité, c'est-à-dire : le soutien de la direction, le partenariat avec les clients, l'importance accordée à la mesure, l'importance accordée aux processus de travail, le partenariat avec les fournisseurs, et la formation du personnel.

Le directeur général et le directeur régional des ressources humaines (coordonnateur du projet), ont visité toutes les succursales et bureaux de la région, dans le but d'inciter les employés à l'échange et de leur permettre d'intervenir sur le fond de la GQT s'ils le désiraient.

Les notes tirées des discussions sur la vision, le plan stratégique national, les objectifs annuels de la région, le diagnostic et le sondage-qualité ont servi de base au plan-qualité régional de deux ans. Chaque succursale et bureau, à son niveau, effectua la même démarche. Avec l'aide d'un outil de mesure approprié, nous avons alors priorisé les projets les plus importants quant aux objectifs que nous voulions atteindre.

Les directeurs de succursale ou de bureau sont évidemment responsable de l'implantation du projet-qualité. Mais il est bien clair qu'ils ont besoin du soutien de coordonnateurs de la qualité ayant reçu une formation.

Ensuite, avec l'aide des coordonnateurs, les chefs de projets sensibilisent les membres de leur équipe aux outils de la GQT utilisés pour régler les problèmes. Il est important de mentionner ici que tous les directeurs de succursale et de bureau ont reçu toute la formation nécessaire, et savent se servir des outils.

Étape d'opération

Les employés étaient alors prêts à passer à l'étape des projets, c'est-à-dire à celle des activités proprement dites d'Amélioration continue de la qualité. Le projet-qualité en marche depuis octobre 1990 suscita beaucoup de questions. En outre, puisque les employés se trouvaient à ce moment-là en bien meilleure position pour discuter et maîtriser la philosophie et l'approche de la Qualité totale, le directeur régional des ressources humaines a donc entrepris de faire le tour de la région pour donner une séance sur ce que nous avons convenu d'appeler la «Maîtrise de la GQT».

Au cours de ces séances de trois heures, on donnait un peu d'historique, on parlait de l'importance accordée à la Qualité totale, on expliquait ce qu'est vraiment la Qualité totale et enfin, on donnait un aperçu des étapes d'implantation. Les réactions nous ont montré que nous avions pensé juste. Les employés du Québec possédaient maintenant une notion relativement précise de ce qu'est la Qualité totale.

Qui dit efficacité, dit suivi. Nous avons mis à la disposition de chaque succursale et bureau, une grille de suivi permettant aux directeurs de se tenir au courant des projets et d'informer le conseil-qualité de la région, c'est-à-dire l'équipe des directeurs. Cette grille indique les projets en marche, les problèmes analysés, les difficultés et les succès.

Aux projets déjà en marche, nous avons ajouté en décembre 1992, ceux priorisés par suite de l'analyse et de la planification découlant du sondage sur le climat organisationnel. Nous avons donc actuellement en marche dans la région, quelque 40 projets dont les sujets touchent, d'une part le service à la clientèle et ses besoins, pour ce qui est de l'externe, et la réception, le processus d'acheminement des prêts, le processus de contrôle, les communications et la reconnaissance, pour ce qui est de l'interne.

Problèmes

Parlons un peu des principales difficultés rencontrées en cours de route et des solutions qu'on a tenté d'apporter.

1. La sous-évaluation du temps : disponibilité des participants et charge de travail. Solution : régularité plutôt que longue durée : une heure par semaine sans faute.
2. Détermination du vrai problème et de l'outil approprié. Solution : appeler le coordonnateur de la GQT ou le consultant à l'aide immédiatement.
3. L'apprentissage est difficile. Solution : donner le temps qu'il faut aux participants pour assimiler la matière et les assister.
4. Les réunions non structurées et la difficulté de travailler en équipe. Solution : des notions de travail en équipe données en même temps que les outils.
5. L'absentéisme et les congés. Solution : les groupes doivent se réunir quand même pour réviser et stabiliser le projet.
6. Le mythe de la Qualité totale. Solution : la session Maîtrise de la qualité a élucidé en grande partie ce mystère.
7. Le problème de trouver des ressources — beaucoup de bon vouloir mais peu de temps libre. Solution : on peut toujours trouver quelqu'un qui aime relever les défis.
8. Le transfert des personnes clés. Solution : nous avons fait nommer et former des coordonnateurs suppléants en vue de remplacer les coordonnateurs qui sont mutés.
9. Le manque de leadership des chefs de projets. Solution : plus on avance, plus on s'aperçoit que le choix d'un chef de projet est important. Nous avons fait part aux directeurs des principales habiletés d'un chef pour leur permettre de choisir la meilleure personne possible.

Résultats

Une douzaine de projets de GQT sont maintenant terminés. On a noté qu'une compréhension plus approfondie de l'approche procure automatiquement une motivation intrinsèque aux employés. Cette motivation doublée du défi d'un problème à résoudre collabore dans une bonne mesure, à améliorer le climat d'une succursale. Le fait de connaître de nouveaux outils est très stimulant. Souvent chaque étape d'un projet équivaut à un petit succès : par exemple, une équipe qui, face à un problème, en découvre au moyen du processus approprié les vrais causes, considère déjà qu'elle a obtenu un succès et ainsi de suite, pour chaque étape franchie.

Mentionnons quelques résultats obtenus dans certaines succursales où on peut déjà au dire des directeurs, percevoir un changement au niveau du processus ou chez les employés eux-mêmes.

1. Le diagnostic-qualité avait révélé que la notion quantité l'emportait sur la notion qualité dans la succursale et principalement dans les périodes d'urgence.

   Après vérification au moyen d'outils-qualité, on s'aperçut que le malaise provenait de certains services bien précis et que d'autre part, les objectifs de ces services prévoyaient pourtant autant la qualité que la quantité. Les clients, ayant été clairement précisés, se montraient tout-à-fait satisfaits quant à la qualité. Restait donc la quantité. Après une étude serrée des normes et du volume, on constata que ce dernier justifiait une année-personne de plus. Il en résulta aussi une prise de conscience plus claire et plus nette du client externe et de ses besoins. Un système de suivi est actuellement en place pour valider cette décision.

2. L'établissement d'une formule de demande de service ou d'un contrat (client-fournisseur).

   Le diagnostic-qualité démontrait un malaise au sujet des mandats non clairs, des reprises de travail, au niveau de l'Évaluation et des Programmes. Une équipe-qualité a conçu un modèle pour chacun des produits d'évaluation, accepté par les parties, ainsi que certaines règles devant être suivies lors des commandes.

   Cette nouvelle procédure a été mise en place en mars, assistée d'un système de mesure de suivi. Les mois à venir nous diront dans quelle mesure ceci a changé l'efficacité du bureau.

3. Réaménagement-qualité. Réaménagement entièrement par concertation et utilisation maximale des ressources. Après vérification, satisfaction de presque tous les employés.

4. Consolidation d'équipe, élaboration d'une vision de succursale sous forme de dix commandements-qualité, supportée par tous les employés. Commandements affichés aux endroits stratégiques du bureau.

Le diagnostic-qualité démontra qu'il existait un tiraillement entre les services. Selon le cas, on notait des complexes d'infériorité ou de supériorité, un manque de reconnaissance, etc. Aussi, il ressortait clairement que les employés de la succursale ne travaillaient pas tous dans la même direction. Un projet fut mis sur pied avec l'idée que lorsque les directeurs se parlent et conviennent d'une orientation commune, les employés font de même.

Le projet vient de se terminer et selon des sondages internes à intervalle régulier ainsi que des témoignages, on note un changement marqué dans le sens du respect des autres, que ce soit au niveau des services ou des employés.

5. Faiblesse des communications internes dans les succursales.

   Chaque employé de la succursale peut s'adresser directement au conseil-qualité (c'est-à-dire le comité de gestion de la succursale) en écrivant directement au directeur par CORONET. Cette directive est le résultat d'un projet-qualité portant sur les communications dans une succursale.

6. Résolution du problème de la réception dans quelques succursales.

   Le système téléphonique et la réception posaient un problème dans certaines succursales. La téléphoniste, malgré ses compétences, ne connaissait pas toujours à fond ses outils. Son temps n'était pas toujours bien organisé. Sa connaissance des allées et venues des membres du bureau faisait défaut. La relation d'aide par rapport à la réception semblait être une notion inconnue des employés du bureau, cela pouvait donner l'impression que le téléphone dérangeait les employés plutôt que de les aider. Un projet-qualité apporta l'organisation précise du temps de la réceptionniste, commanda une formation plus adéquate à l'utilisation de ses outils de travail ainsi qu'à la signification de l'accueil.

   Le bureau tout entier fut sensibilisé à l'importance du téléphone et de l'accueil ainsi que de la réceptionniste comme personne clé quant au lien entre le bureau et le client. Il en résulte une mentalité différente qui donne au téléphone toute son importance par rapport au client. Un suivi est actuellement en place pour démontrer l'augmentation de l'efficacité des bureaux.

7. L'établissement d'un processus de traitement de l'information interne.

   Le diagnostic-qualité démontra qu'une somme énorme de documents d'information parvenait à la succursale en même temps et que beaucoup ne recevaient pas le traitement mérité. L'équipe d'amélioration continue recommanda d'établir des catégories d'information dont les priorités furent approuvées par les employés de la succursale. (Exemple : toute politique ayant une conséquence sur le travail, doit avoir la première priorité d'information.) Le système est actuellement en place et un suivi en est effectué pour en mesurer l'impact sur l'efficacité du bureau.

Conclusion

En conclusion, nous pouvons affirmer que la clé de la réussite est de convaincre les gens du bien fondé de la Qualité totale et de travailler à améliorer leurs attitudes et leurs comportements. Le changement de mentalité fera en sorte qu'avec les outils appropriés, ils évolueront plus facilement vers l'objectif recherché : l'amélioration continue de la qualité. ■

Ken Holder prend sa retraite

(suite de la page 3)

En 1983, Ken a été nommé directeur de la Succursale de Toronto, la plus importante au Canada, où il attribue sa réussite au soutien de remarquables directeurs de programme local, notamment Barbara Lea, Joyce Denyer, Nicki Nikhil, Chris Kapches et Shirley Brodeur.

L'un des aspects les plus satisfaisants de son poste de directeur général depuis 1989, a été de visiter le nord de l'Ontario. Il s'est efforcé de rendre visite à tous les bureaux, et il aimait particulièrement assister au bonspiel de Sudbury. «Même si je suis originaire du sud de l'Ontario, je m'intéresse beaucoup aux régions du nord de la province. Chaque fois que je m'y rends, je suis touché par l'accueil chaleureux des gens. En tant que directeur général, j'ai tenté de leur donner la visibilité qu'ils méritent», a-t-il ajouté.

Lorsqu'on l'interroge sur ses projets d'avenir, Ken répond avec enthousiasme : «les loisirs et le soleil». Il profite avec son épouse Marcia de sa propriété à la Barbade, achetée il y a dix ans en prévision de la retraite. De retour au Canada, Ken aimerait se reposer pendant l'été et réfléchir sur son avenir. Parmi ses projets, il prévoit participer à des activités communautaires et continuer d'être lecteur et collecteur de fonds pour l'Église anglicane.

Et... il avoue volontiers qu'il éprouve encore de la difficulté à dire non... une perte pour la SCHL mais un gain pour d'autres. Bonne chance Ken! ■

Le Comité de travail sur l'environnement : Initiatives et programmes

par Bob Bellfoy

Le Comité de travail sur l'environnement (exploitation) est fier d'annoncer les initiatives et les programmes suivants en matière de sensibilisation à l'environnement :

Cahier d'épreuves de créativité sur le thème de l'environnement

Le Comité a récemment distribué dans toute la Société un cahier d'épreuves de créativité sur le thème de l'environnement, destiné aux enfants de 12 ans ou moins. Les épreuves et les activités ont été conçues pour les enfants et les petits-enfants des employés de la SCHL ainsi que ceux dont ils ont la tutelle.

L'objectif est de donner aux enfants l'occasion de faire connaître, par différents moyens, leur vision de l'environnement dans lequel ils vivent. Le gagnant du premier prix de chacune des cinq épreuves recevra une bicyclette convenant à sa taille et à son âge. Les gagnants des 2e et 3e prix seront récompensés selon leur classement et tous les autres enfants recevront un prix de participation.

Les prix seront remis à l'occasion de la Semaine nationale de l'environnement (du 7 au 11 juin 1993).

Trois grands centres de recyclage et d'information

Trois grands centres de recyclage et d'information ont été créés au Bureau national.

Il y en a un dans chacun des immeubles A, B et C. Le but de ces centres est de fournir aux employés trois points de collecte où ils peuvent déposer les boîtes en aluminium, les bouteilles de verre, les journaux et les magazines à recycler.

À chacun de ces centres, on peut obtenir des informations sur les diverses mesures environnementales prises par la SCHL et voir de nouveaux articles de bureau sans danger pour l'environnement.

Des écriteaux appropriés indiquent clairement chacun de ces centres pour qu'ils soient bien visibles des employés et des visiteurs.

Enquête — Substances contribuant à l'amincissement de la couche d'ozone

Selon le Protocole de Montréal, une convention internationale régissant les émissions de produits chimiques qui appauvrissent la couche d'ozone, tous les chlorofluorocarbures (CFC), agents frigorigènes des réfrigérateurs et des conditionneurs d'air, doivent être éliminés à l'échelle mondiale d'ici au 1er janvier 1996. Le halon, souvent présent dans les extincteurs, doit être éliminé d'ici au 1er janvier 1994. Afin que la Société soit préparée à cette élimination graduelle, on a demandé aux bureaux extérieurs de remplir un questionnaire sur les substances contenues dans le matériel de leurs bureaux respectifs. Une enquête semblable est menée au Bureau national.

Concours de photo «gros plan sur l'environnement»

À la demande générale, le concours de photo sur l'environnement est de retour. Les photos peuvent être présentées dans deux catégories : les beautés de la nature et les causes ou les effets de la pollution.

Le concours s'adresse à tous les employés et retraités de la SCHL. Tous les envois doivent parvenir au coordonnateur du Concours de photo «Gros plan sur l'environnement», pièce C2-125, Centre des relations publiques, Bureau national, le vendredi 30 juillet 1993, avant la fermeture des bureaux. Tous les envois seront jugés en fonction du sujet, de la composition ainsi que de la qualité technique compte tenu de l'objet du concours. On fera connaître le nom des gagnants et un prix leur sera décerné.

Enviro-Contacts

Un certain nombre d'employés ont donné leur nom pour devenir «enviro-contacts» pour un secteur déterminé du complexe du Bureau national. Voici certaines de leurs fonctions : s'assurer que les employés des secteurs sont au courant des divers programmes, lignes de conduite et initiatives de sensibilisation environnementaux actuellement en vigueur au Bureau national; surveiller le fonctionnement des programmes en cernant les obstacles qui nuisent à leur réussite dans les secteurs, signaler les problèmes et les infractions aux employés; proposer des moyens d'améliorer les programmes actuels et recommander de nouveaux programmes; se réunir en groupe régulièrement; participer à des activités spéciales à l'occasion; être une source de renseignements généraux dans le domaine de l'environnement pour les employés des secteurs.

Activités de la semaine nationale de l'environnement (du 7 au 11 juin 1993)

Les activités de la Semaine nationale de l'environnement de cette année promettent d'être aussi variées et éducatives que celles de l'année dernière. Pendant cette semaine, des présentations auront lieu et on dévoilera le nom des gagnants des épreuves de créativité sur le thème de l'environnement adressées à tous les enfants de 12 ans ou moins des employés de la Société. ■