

perspective

Volume 30 No 3, 1995



INTERNATIONAL RELATIONS

IN THIS ISSUE:

- CMHC and the Federal Budget
- Constructive Feedback ... Both ways



CMHC SCHL
Helping to house Canadians



CONTENTS

CMHC AND THE FEDERAL BUDGET

It's a subject that's on everyone's mind. CMHC President Gene Flichel tells us what's happening now, and what's likely to happen in future.

THE BERLIN WALL MADE A DIFFERENCE

How CMHC's international activities have evolved over the years. The focus has shifted to support export development and job creation.

INTERNATIONAL ACTIVITIES: A FASCINATING GROWTH AREA

A look at some of the activities in our International Relations Division shows how CMHC is becoming involved internationally while still dealing mostly with Canadians.

SHOWCASING CANADA'S HOUSING EXPERTISE

Holly Carmanico's job involves some surprising activities.

8

REPEAT BUSINESS SPELLS SUCCESS

A look at the Mortgage Lending Training Centre, which has extended its activities to include Caribbean nations.

9

TQM PROJECT REGISTRY GIVES TEAM DATA

If you want to know what's going on, here's how you find out.

10

CONSTRUCTIVE FEEDBACK ... BOTH WAYS!

A report from the latest President's Advisory Council session.

11

BRANCH ACTIVITIES

Reports from Sudbury, Kamloops, Regina, St. John's and Vancouver.

12

60-SECOND FEEDBACK

You've seen those little mail-back tickets in the last two issues. Here are some of your comments.

COVER

INTERNATIONAL RELATIONS



Perspective is published 8 times a year 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.

EDITORIAL STAFF AND BOARD

Acting Director,
Public Affairs Centre
Ron Andrews*

Editor-in-Chief
Hélène Côté-Dupuy**

Managing Editor
Rick Green ABC, Staigh-Green Consultants

* Also Management Representative on the Editorial Board

** Chair, Editorial Board

Editorial Board Members:

Bob Bellfoy
(Administration Division)

Frances Harding
(Housing Innovation Division)

Judy Saunders
(Sector Services and Loans Administration Division)

Carol Lachance
(Human Resources Division)

**"Change is inevitable.
In a progressive
country, change is
constant."**

Benjamin Disraeli

Canada



FIRST WORDS

Our theme for this issue is "International Relations," and we offer you three articles pertaining to activities of our CMHC experts and numerous current and future opportunities to showcase Canada's housing expertise.

This issue also features an interview with our President on how the recent Federal Budget will impact CMHC. Feedback has indicated that staff have many questions and want to know everything that senior management knows. Employees involved with the office closures have stated that they require information that will help them make decisions about their future.

Employees in general have expressed a need to obtain additional information as to how the Budget will affect them. Mr. Flichel will be answering questions and relaying information on major changes, through forthcoming communiqués.

The President has emphasized the importance for Branch managers and directors to be the principal source of information for their staff and to provide information by holding meetings with their staff.

Upcoming issues of *Perspective* will include articles relating to the Federal Budget and changes in the housing market. They will supplement ongoing communications designed to provide immediate information.

Hélène Côté-Dupuy
Editor-in-Chief

CMHC AND THE FEDERAL BUDGET

As a nation, individuals, employees and employers we all face the challenges brought upon by a changing environment due to a restructuring of the corporate world and the fiscal realities of countries.

With this in mind, *Perspective* editorial staff met our President, Gene Flichel, to discuss the impact of the recent Federal Budget and potential foreseeable changes that would ensure the continuous relevancy of the organization. Our interview dealt mostly with themes and ideas rather than attempt to provide complete details on the budget implications and actions to ensure our continued relevancy.

WHAT IS THE IMPACT OF THE FEDERAL BUDGET ON CMHC?

The Corporation is facing a reduction of \$306M over three years, of which \$270M has already been generated by social housing savings and efficiencies. The reduction of \$270M will not result in direct staff cuts or in cuts to administrative costs.

The remaining \$36M must be found within the Research and Administration budgets. This entails an immediate \$6M this year, \$12M in 1996 and \$18M in 1997. We have already made decisions to partly offset this reduction. In fact, the termination of the Scholarship Program and the office closings are expected to reduce our costs by \$10 million over five years.

I asked the Vice-Presidents and the General Managers to engage the directors and Branch managers in

bringing forth suggestions on changes to absorb the remaining cuts.

RRAP funding was approved for a two-year period and will end on December 31, 1995. This fact and no new program delivery was taken into account in the Corporate Plan and will result in a staff year reduction in 1996 of approximately 76 staff years and a further reduction of 20 staff years in 1997.

CAN EMPLOYEES EXPECT OTHER MODIFICATIONS TO THEIR WORK ENVIRONMENT — LET'S SAY OVER THE NEXT 12 MONTH PERIOD?

The Corporation as with any other private or public enterprise must remain relevant. To do so, we have in the past and will in the future continue to adapt to our changing environment. This will mean modifications to our role and responsibilities and therefore impact on the skills and functions required.

Unfortunately, it will mean that some employees will be affected but it also establishes a continuing role for CMHC and meaningful employment and challenges.

We have, over the last number of years, faced budget cuts and proceeded to revitalize our business processes and products. Certainly over the next few months, we will be proceeding with changes to deal with the new competition in the field of insurance. One way of addressing competition will be through the Existing Singles Review. At the same time, we will be increasing our marketing efforts and creating more partnership ventures with the lending community in order to maintain our share of the market.



Efforts are being made to create more opportunities in export development, land development, revenue generation, information transfer, and creating public and private partnerships to bolster our research capabilities. We are working on amendments to the NHA and, if successful, we will be in a position to create more entrepreneurial opportunities. So, as you can see, there will be new opportunities but at the same time, there will be a decline in some areas of our responsibilities. Consequently I, as a President, am committed to take actions that will ensure business growth but at the same time provide ways and means to lessen as much as possible, job loss.

WHAT CAN IMPACTED STAFF EXPECT FROM THE CORPORATION TO DEAL WITH WHAT IS A DIFFICULT SITUATION?

We are presently looking at all potential efficiencies that can be made and setting priorities. My first priority is to redeploy affected employees. Admittedly, there are situations where positions will be eliminated, such as with office closures. In this circumstance, every effort will be made to find a new position for the employees affected. Management and our Human Resources personnel are working on a work adjustment program which will include redeployment. I will shortly communicate the results to all staff.

For those for example, that are not mobile or where we cannot match skills and new opportunities, they will be treated equitably and fairly. A workforce adjustment program will be announced and in place before we proceed with any adjustments. We are analyzing workforce adjustment programs of other Crown Corporations and the federal public service and our historical behaviour. As in

the past, our program will be specific to our situation. As I have said, my preoccupation is initially to redeploy affected employees and create challenging job opportunities.

The workforce program will be transparent. By this, I mean that every employee will be fully abreast on the measures to be put in place including how we have determined the financial measures.

Look at our track record with regard to how we have dealt with employees who in the past have faced similar circumstances. The Corporation will continue with the same value system and will treat its employees fairly and equitably.

WHEN CAN IMPACTED EMPLOYEES KNOW AS TO WHAT THE CORPORATION WILL OFFER IN TERMS OF A WORKFORCE ADJUSTMENT PROGRAM?

There is no doubt that any affected individual wants to know as soon as possible what alternatives will be offered. As you know, the Federal Government has just finalized its package and it will only be put into place once regulations have been modified. I have put emphasis on

finalizing our workforce adjustment program as soon as possible. Even though we need to be expedient in this matter, I also want to ensure that we maximize the opportunities for the affected staff and that the Corporation provides equitable and fair treatment to all its employees.

As I said, we are reviewing the ideas put forth by directors, branch managers and staff on how and where to efficiently apply changes to our business and product lines in order to implement budget cuts and also to meet priorities and taking actions to put in place new opportunities to be relevant as a Corporation.

I want to ensure that we take the steps required to build greater flexibility in our work environment in order to minimize the impact on affected employees.

I believe and am committed to keeping you informed as we proceed, in maintaining an open dialogue with you, and, in keeping with the traditions of CMHC, in managing change in a straightforward, sensitive manner.



President E.A. Flichel chats informally with Editor-in-Chief Hélène Côté-Dupuy.



BACKGROUND TO OUR INTERNATIONAL INVOLVEMENT

The Berlin Wall Made A Difference

Although CMHC has been involved internationally for some 25 years, our role and focus continues to evolve as new opportunities and needs emerge. Without a doubt, the last few years have witnessed an exciting change in our role, with a greater emphasis on providing direct support to the housing industry in their international activities.

Up until 1980, policy issues were spearheaded by the Ministry of State for Urban Affairs and CMHC was the "action arm." When the Ministry was disbanded, Cabinet mandated CMHC to take over international responsibilities relating to housing and human settlements.

In the early days, this responsibility was largely accomplished through CMHC's participation in key multilateral organizations like the United Nations and the Organization for Economic Cooperation and Development.

One of the real successes in the early years was the "Habitat" conference, which took place in Vancouver in 1976. This conference, organized by Canada, was so successful that it is still being discussed internationally and is held up as an example for international events of this kind. So much so that, in 1996, the UN is sponsoring "Habitat II" in Istanbul, Turkey as a 20th anniversary recognition of the first "Habitat."

At CMHC, the international section consisted of just two people until 1988. It was not part of the Corporate Plan or Strategic Plan, and no one really knew what results should be expected. Then, in 1990, a comprehensive study by international consultants was commissioned by the Corporation which provided a clearer indication of what CMHC should be doing internationally and how Canada would benefit as a result. Today, International Relations is very much a part of corporate activity and is an expanding area of interest – particularly with respect to activities which support job creation within the Canadian housing industry.

The most symbolic turning point in our international activities was the dismantling of the Berlin Wall. With the collapse of the Soviet system, former iron curtains vanished, and borders became porous to exchanges and trade as the process of democratization began. This pro-

vided the opportunity for Canada to get involved in (formerly) communist countries around the world.

Canada's interest in these areas is very natural when one considers the diverse family roots represented in our country. Many Canadians have ties to countries like the Ukraine, Poland, Hungary, China and Vietnam, and have been able to use their familiarity with language, traditions and culture to good advantage when pursuing commercial opportunities. These opportunities are very important to Canada as, of all the G7 countries and except for Germany, our economy depends most heavily on foreign trade. Our success is due in part to ethnic and community links to other countries.

As more international opportunities arise due to the emergence of new market economies and new trading arrangements like NAFTA, the challenge is to focus domestic efforts effectively and efficiently. For CMHC, the first really significant step in this regard was taken in 1993 with the industry workshop on potential opportunities for the Canadian housing industry in Central and Eastern Europe. At this workshop, a consensus was reached pointing to the need for a housing industry export strategy. CMHC accepted this challenge and now leads an interdepartmental task force charged with the development of export strategies for the housing industry.

As International Relations Director Claude Williams explains, there are three reasons why CMHC's international activities have become so important:

"First," he says, "we represent stakeholders within the housing industry that are, collectively, the single largest generators of jobs in Canada." While this group has been very successful domestically, it has been a surprisingly poor performer in foreign trade. Now that the industry has a domestic outlook that is less than capacity and sees domestic needs decreasing further, it must look elsewhere if it is to remain viable. Other government agencies have no traditional links with the housing industry as CMHC does, and have been unable or unwilling to play a lead role in representing that industry abroad. As a result, the industry is looking for CMHC to play a more active role internationally.



Staff of International Relations Division surround Claude Williams, Director. From left: Gerald Duc, Ann Lucciola, Holly Carmanico, Peter Spurr, Cyndy Marshall, Cam McCallum, Leo Marti-Aguilar, Gabrielle Becker, Jack Smugler, Pamera Burr and Irene Purkhart.

"Second, even though our knowledge of building is extensive, we don't profess to know everything. We can learn from other countries," Claude adds. The industry does not have the capacity to negotiate cooperative arrangements with counterparts in other countries, such as CMHC has in place through Memos of Understanding (MOUs) with the U.S.A., Japan, Australia and Israel. "In addition to providing for an exchange of information and expertise, these MOUs can result in important trade linkages." Formal relationships have also been initiated through MOUs with China and Mexico, countries with economies in transition and enormous housing deficits. CMHC's other bilateral and multilateral contacts also work to the benefit of the industry.

Third, Claude says Canada contributes to the international community in keeping with our world position. To the extent that our resources allow, we can help other countries address their housing and urban development challenges, and promote global sustainable urban development.

4

FIELD INVOLVEMENT

Branch and regional offices often become involved with international visitors. Many foreign delegations travel to Canada, and frequently wish to visit locations besides Ottawa to see innovative housing developments or construction techniques. Most often, they are interested in visiting Toronto, Montreal, Vancouver and Victoria. Various National Office divisions are also involved in delivering the program developed for these visits — which visitors often prefer to make in April, May and June.

As trade becomes an increasingly important focus for our international efforts, Branch and Regional offices also provide valuable information concerning the trade activities of local housing entrepreneurs. The International Relations Division is in the process of developing a comprehensive directory of industry participants involved in export, and will need all the help it can get from local sources.

WE HAVE A NICHE

In conjunction with the other members of the interdepartmental task force noted earlier (Industry, Foreign Affairs and International Trade, National Research Council and Natural

Resources), CMHC has undertaken extensive consultation with the private sector in order to determine a Canadian strategy for housing exports. More than 3,000 copies of the consultation paper were circulated to private-sector firms and relevant government agencies, followed by five focus group meetings held across Canada during the summer of 1994. The findings of these consultations are summarized in a document, "Report of the Federal Housing Export Strategies Task Force." Specific industry strategies are to be developed by mid-1995.

Overall, CMHC's approach is to first facilitate and open doors for the private sector. We do this free of charge, for although we are aware of the need for revenue generation, Canada can benefit directly from potential trade opportunities. There are real benefits to Canada: a healthier Canadian housing industry and more jobs for Canadians. Certain kinds of initiatives may offer opportunities for CMHC to provide its skills and expertise on a fee-for-service basis. This will require amendments to the NHA, which are currently being worked on by the Corporation.

We will also continue to develop strong international links for CMHC with counterparts in other countries. There is much potential for information-sharing and for trade development if we become the "champion" of the Canadian private housing sector now. The cost/benefit is good — there's no doubt about that!

It's a niche that CMHC is uniquely positioned within the government to occupy — and we have substantial private-sector support behind us. For job creation, for the health of the domestic industry and for future generations, this is something we must do.



INTERNATIONAL ACTIVITIES: A FASCINATING GROWTH AREA

Over the years, it has become increasingly apparent that CMHC's focus has had to expand to include some exciting international activities as well as domestic housing interests. This is because Canadian home builders and the construction industry in general now have the capacity to produce far more than the domestic market can absorb. Building Canada's export markets leads to more jobs at home, and so CMHC has adopted international roles that were never considered until quite recently.

These new roles are reflected in the increase in the number of staff in what is now International Relations Division (IRD), from only two people less than ten years ago to its current complement of 12. Some staff have become specialists in various areas of the overall IRD function, which includes representing Canada at multilateral organizations, negotiating bilateral Memoranda of Understanding, hosting foreign delegations, and developing trade and export strategies for the housing industry.

When a foreign delegation visits, we have an opportunity to showcase the Canadian housing system, our research capabilities, housing for special groups, our mortgage insurance system, and more. When our expertise is recognized, it often leads to export sales.

One of the more recent additions to the division is Pamela Burr, who moved from the Insurance Sector two and a half years ago. Pamela is principally responsible, along with a few of her colleagues, for bilateral agreements which exist in one form

or another with a number of countries, including Japan, Poland, the U.S. and Mexico. During 1994-95, formal agreements have also been established with Australia, the People's Republic of China and Israel.

In most cases, these agreements take the form of Memoranda of Understanding (MOU), which are formal documents negotiated with CMHC's counterparts in other countries and are most often signed at the ministerial level. Although they are not legally binding documents, each word is carefully chosen and is sometimes the subject of much discussion at both the legal level and the substantive level. In other cases, bilateral relationships are facilitated through committees, such as the 20-year-old Canada-Japan Housing Committee chaired by CMHC.

It is important to note that in negotiating and implementing agreements, CMHC draws upon the appropriate expertise resident in other government departments. The Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) is a key advisor in this regard, providing valuable information concerning foreign political and economic situations, and insight into relations between Canada and the country in question. "While we were negotiating the MOU with Israel, DFAIT helped us through some political sensitivities that could have become an issue not only for our Minister, but for Canada's general relations with the Middle East," Pamela says.

Contacts with other countries are established in a variety of ways, sometimes through the Canadian

Embassy in an appropriate country, or through a foreign embassy in Ottawa. Or, it might be directly with a CMHC counterpart in another country. More often, interest in establishing formal agreements is initiated through contact at the ministerial level, or at the senior management level of CMHC. Regardless of the nature of the contact, the appropriate Desk Officer in Foreign Affairs provides invaluable assistance.

Not all bilateral relations are formal, with legal departments giving minute examination to each word. Many informal working relationships exist with our counterparts around the world, and are initiated and maintained by subject-matter specialists throughout the Corporation. These involve many other sectors of CMHC, like Research, Housing Innovation Division, Future Studies, Insurance and the Canadian Housing Information Centre. Regional or Branch offices also get involved in visits of foreign delegations.

While IRD is not the only international player in the Corporation, it does need to remain a central focal point for CMHC's international activities. IRD also plays a "guardian angel" role for employees who are involved in more technical contacts, by advising about the political and developmental status, and supplying other necessary data. For senior level travels and contacts, IRD handles everything from preparation of comprehensive briefing books, development of appropriate programs and liaison with other countries, to travel arrangements and other logistical details.



"It really is an interesting, evolving new area for CMHC," says Pamela Burr, "but some people might have the wrong impression. Everyone always wants to know what exciting places I've visited since joining IRD, and I tell them that, so far, I've made business trips to Montreal and Toronto."

In terms of future directions, there is more work with other key countries ahead. Each one is different — we are dealing with different economic situations, varied levels of housing expertise, varied levels of national sophistication and infrastructure, and vastly different needs. And while we may begin by sharing information, the longer-term benefit is to our international trade. Those opportunities exist throughout the world, but we need to choose where to focus our limited resources.

Whereas Pamela's responsibilities are related to formal bilateral agreements, others within the Division have less formal but equally important responsibilities based on geography. For instance, Leo Marti-Aguilar has responsibility for Central and South America, and notes that many of his contacts are surprised and appreciative of his ability to communicate in Spanish. Leo is equally interested in Mexico and Chile, where he sees enormous potential for trade, and in Argentina where the potential is only slightly less.

The old Spanish building techniques used in most of these countries simply cannot keep up with the mounting demand. The brick partitions with channels chiseled out for wiring and customized windows built onsite are just two of the differences which contribute to a construction time of six to 12 months per house. These timeframes make meeting demand an almost impossible task. Chile, for

example, has a housing deficit of some 1-1/2 million units!

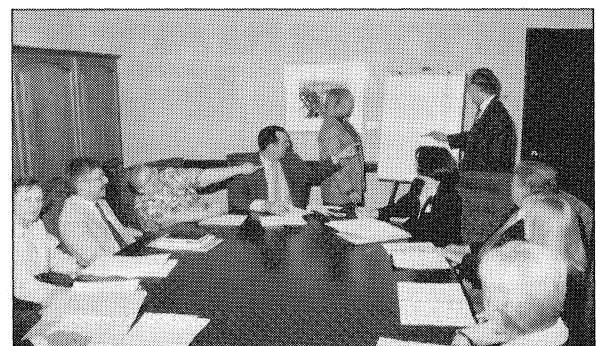
Argentina's housing deficit is even larger, and Brazil can't even begin to estimate the total national need.

"A lot of our work is in technology transfer," Leo says, "and these people admire and respect Canadian technology. Colombia has architects who are interested in Canadian wood-frame technology, while Chile collected data from Sweden, Finland and New Zealand before deciding to use Canadian R-2000 technology."

At first glance, areas for technology transfer may be less than obvious, especially when it comes to countries down south. Mexico is a good example, with its tropical coastlines which are the primary vacation destinations for many Canadians. Mexico City, however, is at 6,000 feet above sea level and has a much more temperate climate. It has housing needs more in common with much of Canada than most of us realize.

EXPORT STRATEGIES

In supporting the Canadian housing industry, the underlying theme of much of IRD's work is now clearly related to trade and export strategies. With its potential for job creation, this area of the Division's work is critical, and is primarily handled by Gerald Duc. The previous article described the Interdepartmental Task Force, which was established by our Minister and is expected to produce export strategies for the Canadian housing sector by mid-year. Director Claude Williams chairs this group, and expects that there will be some impact on the international roles and responsibilities of the various public and private housing actors, including CMHC.



A group of International Relations Division staff discuss issues.

Generally speaking, it is likely that CMHC's international role will retain a strong domestic focus as the Corporation helps the housing industry become more aware of export opportunities and works with the industry to improve its export readiness.

Agencies with external mandates, such as FAIT, will have lead responsibility for overseas trade promotion and development.

"However," says Gerry, "the boundaries between agencies and their responsibilities are not clearcut or firm. There is a significant role for CMHC abroad in negotiating major housing deals, in raising the profile of the Canadian housing industry, and in representing the industry's capabilities." CMHC's involvement in the recent World Bank-sponsored housing project in Tver, Russia, is an example of this kind of initiative. We are now working to develop a Canadian partnership that can address opportunities to build infrastructure and housing in Russia. Another example is CMHC's role in Canada's response to the 125,000 housing units needed in Kobe, Japan, as a result of the massive earthquake earlier this year.

One thing is for sure! You'll be hearing more — a lot more — about CMHC's international role during the coming years.



Showcasing Canada's Housing Expertise

One of the areas of responsibility for International Relations Division's Holly Carmanico is helping to orchestrate the visits of foreign delegations interested in housing. They range from individuals pursuing some particular line of research, to ministerial delegations interested in developing an ongoing relationship with CMHC.

Each mission is designed and developed to meet the particular interests of the visitor or visiting group, and provides CMHC with an opportunity to demonstrate Canadian capability as described elsewhere in this issue. The real intent is to showcase Canadian housing systems, technologies, products and services, and to provide links to Canadian industry.

In order to link visitors' requirements with our objective of showcasing our housing expertise, Holly may set up itineraries, arrange for meetings, handle arrangements for transportation, make recommendations for hotels and restaurants, make dinner arrangements if guests want to host the hosts, handle accounting and invoicing (because visiting dignitaries don't always travel with thousands of dollars or Visa or MasterCard!), and suggest sites for visits. This is the unavoidable logistical side of welcoming official guests. But the knowledge base a person must have to do this job is substantial, because we are also expected to suggest meetings with other appropriate levels of government and find CMHC people with specific expertise in the areas required.

Contact may be made by the visitors' embassy, especially if high-ranking visitors are involved, or directly to CMHC. Moreover, arrangements are not always made well in advance. It might easily be, "Our Minister is leaving tomorrow!"

At this stage, Holly deals with counterparts at the other end. First, we must learn about the needs in the other country, and their present activities to ensure the right level of contact is established, and that content is appropriate. She looks at curricula vitae, and identifies special interests and key responsibilities for the visitor(s).

Some visitors make arrangements directly with CMHC counterparts or personal contacts. They often do this in the case of one-to-one technical visits. Holly encourages CMHC staff involved to ensure IRD knows about the visit.

Along the way, it has become necessary for Holly, and other IRD staff who deal with visiting groups, to learn a lot about different cultures and protocol. What do you call a Minister from a foreign country? What diet restrictions apply for Muslim, Buddhist, Eastern Orthodox or Jewish visitors? What cultural differences and expectations exist?

Some foods or treats which we take for granted may be termed "repulsive" in other countries. Holly Carmanico has become a treasure trove of information about all these things. Staff receiving international visitors

are encouraged to check with Holly to avoid possible "faux-pas."

Holly finds visitors are exceptionally polite, thoughtful and appreciative. "They are always most charming," she adds, and generally finds that they know more about us than we know about them.

YOUR LANGUAGE SKILLS ARE NEEDED

Holly maintains a register of available language skills, and sometimes calls on people with specific language skills. We already have 38 people on record, speaking 21 different languages. They help with translation of the spoken word or letters and documents sent by FAX. They also advise Canadian counterparts about the culture, traditions, mannerisms and possible mindset regarding housing of visiting delegations from other countries. But more are needed.

If you can speak, read or write other languages and are not already registered, please contact Holly Carmanico at NO7 on CORONET or at 613-748-2661:

We are especially (but not exclusively) interested in languages used in countries where we have strong bilateral ties. These include Chinese, Russian, German, Japanese, Korean and Spanish.



REPEAT BUSINESS SPELLS SUCCESS

In business, a sure measure of success is clients coming back for more. By that yardstick, the lending skills training offered by CMHC's Mortgage Lending Training Centre is a winner. Since the first course was offered in 1989, the Centre's repeat business rate has been more than 90 percent. Course participants consistently give it a rating of at least 5 out of 6 in overall effectiveness, and more than 95 percent, "would recommend the course to others."

The three-day courses strengthen the ability of loans officers and their managers to screen out mortgage loans that pose unacceptable risks of default. During the first two days, participants sharpen their skills at assessing borrowers, property and local housing markets. On the last day, they apply these skills to case studies in an exercise called "risk synthesis."

Lenders can opt to send their staff to either inhouse or open seminar courses. Inhouse courses, favoured by about two-thirds of clients, are usually tailored to the specific needs



Mortgage Lending Training Centre staff. From l.: Elizabeth Thorn, Bill Hall, Nicole Bertrand, Lina Pharoah, Bill Gray and Claude Lemay.

of individual companies, often using case histories drawn from the company's own files. The open seminars are available to anyone interested in mortgage lending, including mortgage brokers and realtors. Open seminars take place on a predetermined schedule in ten cities across the country.

In 1995, two new courses are being added to the curriculum, which now focuses on underwriting for resale houses. One new course deals with

the effective management of mortgage defaults and the other trains people to assess self-employed borrowers.

The Mortgage Lending Training Centre is part of the Canadian Centre for Public-Private Partnerships in Housing, and the Multiple Project Underwriting Centre, under the directorship of Maurice St. Jacques. There are three full-time trainers — Bill Hall, Claude Lemay and Bill Gray, an administrator (Nicole Bertrand), and a marketing clerk, Lina Pharoah. The manager is Elizabeth Thorn. Together, they liaise with lenders, develop course content and promote the courses. The Corporation's country-wide network of Business Development Officers helps with marketing.

The Centre's reputation for delivering a quality product has even spread to the Caribbean. In the fall of 1993, staff delivered a specially-adapted course in Port-of-Spain, Trinidad, to representatives of 28 Trinidad and Eastern Caribbean lenders. A year



Employees from several locations hard at work on a class exercise.



later, staff were back, at the invitation of the Governor of the Central Bank of Eastern Caribbean, to run two courses, one in St. Kitt's and one in St. Lucia, for 60 lenders from the various island countries of the Eastern Caribbean.

"The response to the seminar was so favourable we would like to pursue ways of institutionalizing this type of training on an annual basis," said James L. Fleming, Deputy Director of the Central Bank, in a post-course letter to CMHC.

By the end of 1994, the Training Centre had staged 149 courses (about 30 a year) for 2,705 people, including 490 from CMHC. These participants represented 187 different companies, a who's who of Canada's lenders. To date, sales of the courses have generated \$1.3 million in business for CMHC on a cost-recovery basis.

While CMHC welcomes the revenue, the Corporation believes lender train-



Contributing to CMHC's international activities, this group took a CMHC course in the Caribbean.

ing serves a broader purpose. With one-third of the savings of Canadians invested in mortgages, it is essential to the integrity of the country's financial system that mortgage loans staff be well trained. CMHC also

believes the training lowers risks to the Mortgage Insurance Fund and results in fewer questions directed at CMHC staff from lender loans officers.



TQM PROJECT REGISTRY GIVES TEAM DATA

With the number of Quality Improvement Teams at CMHC, there was an mounting need to find a way of sharing information between teams. Team members were asking, "How can we find out whether other teams are working on the same problem?" or "What other problems have teams been working on?" Naturally, everyone is interested in avoiding duplication and learning from the experiences of others.

The newly launched TQM Project Registry provides answers to all these questions and more!

The Registry catalogues all TQM teams, and provides employees with direct access to current information. Team profiles include information on composition, problem faced, mission statement, what stage of the problem-solving process the team is at, team successes, and so on. It will promote awareness and sharing of information between teams everywhere.

The reaction from people using the Registry has been very good. It is proving easy to use in terms of input and when data is being sought.

As in other data systems, however, a warning is in order: the system cannot manufacture information. What comes out is only as good as what goes in, so team leaders and co-ordinators are encouraged to update their information on a regular basis.

You can sign-on to the TQM Project Registry and find out about the teams' activities throughout CMHC (CORONET address BDAGGMON N09). And if you need more information, check with your nearest TQM Co-ordinator.



Constructive Feedback ... Both Ways!

by Carol Lachance

The President's Advisory Council offers elected members the opportunity to participate twice during the year in a full-day meeting with the President. The members are invited to give Gene Flichel direct and honest feedback about the Corporation's business, the working environment and any topic of interest to employees. As Gene puts it, "You have to come to the meeting with a positive and constructive attitude, and be willing to explore solutions. The concept of value-added supports the whole process."

Usually, a newsletter is published after each meeting. Given the pace of events during the last few months, and given that *Perspective* is an excellent communications vehicle, we are using it this time around to provide you with information relating to the Council. We think that issues discussed at the meeting will be of interest to you, and we encourage you to talk to your 1994 elected member if you wish to have details about the discussions.

Members always find the first part of the meeting very interesting, when Gene shares with them information about changes and environmental factors that have a current or potential impact on CMHC. At the last meeting, they had questions about our future competitor, GE Capital Mortgage Insurance Canada. Our ability to compete is based on our ability to make better use of technolo-

logy and to ensure client satisfaction while applying resources more efficiently. The results of the reviews that have been conducted, or that are underway, will allow CMHC to reduce our cost and maintain the quality of our services.

The Council always spends a lot of time on human resources management issues. The members were eager to know more about the pilot projects that are going on in the Corporation. The work-at-home pilot is currently being evaluated, and the participating regions and divisions indicate positive results. As for the alternate working schedule pilot, a final report will be presented to Management Committee in mid-1995.

Various other HR issues were raised: the Hay System, which allows the Corporation to compare itself with the competition, was one of them. An added benefit which would allow employees to pay lower mortgage rates through direct lending was another. And they also discussed the inconsistent application of some HR policies (leaves, etc.) because of management discretion, and the fact that the intent of the policies is not always clear.

Operational costs were a hot issue at the last meeting too! The members asked that expenditures be analyzed from a cost benefit point of view: travel, exhibits, decorations, parties, meetings held outside of the office... Improvement in this regard is the order of the day.

You cannot get a group of people together for discussion and not expect them to raise Total Quality Management. In spite of the feeling that there is duplication, and that TQM is not integrated in everyday life at work, we are seeing results and more people are getting involved. Senior managers have taken the lead by looking at themselves and at opportunities for improvement, and by obtaining feedback from each other and from their staff. In the next phase, CMHC will be focusing on trying to provide as much TQM exposure and training to employees as we can.

Communications end up being at the centre of all topics discussed. Gene felt that employees had to be closely involved, from beginning to end, in the analysis of a situation, and in the search for solutions. When this happens, they have a broader picture of any given issue, and understand the whole process that leads to a final decision. The members of the Council have an opportunity to gain a better level of understanding of such issues: Gene walks them through decisions that were made so that they can get a feel of the underlying factors.

The Council's meetings have given Gene confirmation of something that he already knew: communicating is a challenge in itself.



NORTHERN ONTARIO HOSPITALITY



Brenda Frechette's team won the "B" division title this year. Seated in front are some Ottawa curlers.

Folks up in Northern Ontario sure know how to throw a party, and exude warm hospitality. They demonstrated it yet again as CMHC Sudbury staff hosted its curling "Funspiel" for the 11th consecutive year.

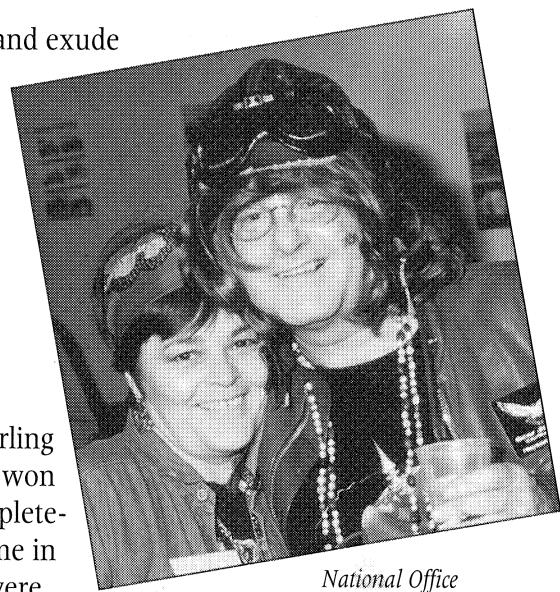
The fancy dress party, using an "Easy Rider" theme, attracted some pretty wild looking individuals, who all seemed to enjoy themselves thoroughly.

Sudbury was less hospitable on the curling side! Both "A" and "B" divisions were won by local teams, with visiting teams completely shut out of the trophies for the first time in

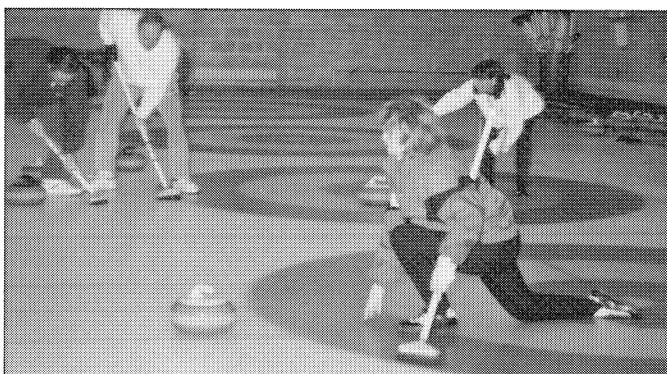
many years. There were two full teams from National Office, one that blended Ontario Region with National Office, and curlers from Toronto and Hamilton.

Regional General Manager Bill Mulvihill joined Branch Manager Claude Lafleur in a formal welcome and then played lead for a "B" division entry.

Members of the 18 teams found the organization as slick as clockwork and the social events among the best ever.



National Office employees might be forgiven if they failed to recognize Pauline Brown (Access to Information and Privacy) with her Skip, Maynard Douglas (Public Affairs Centre) at the Easy Rider party.



At the business end of the weekend, Hamilton Branch's Carol Easton delivers a rock in the play-off "A" division final. Behind her, former employee Norma Chrobak brought a team from a Toronto lender and watches intently to see where a rock is going.

KAMLOOPS FEAST

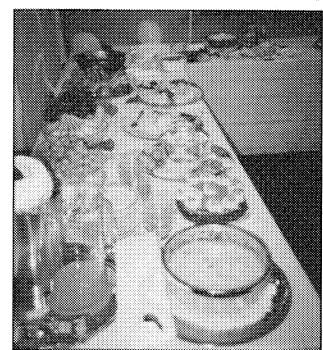
For the past three years, St. Valentine's Day in Kamloops Office has been a very special one for them. That's the day Inspector Don Mortison and Appraiser Stuart Lowe treat the women to an exceptional luncheon, complete with exclusive invitations, special decorations, and fine crystal, linen and silver cutlery.

Stuart and Don have always planned a fabulous menu, and 1995 was no exception: There was shrimp cocktail, Philadelphia hors-d'oeuvres, an assortment of fresh fruit, spring vegetable garnish, pickle garnish, gourmet tomato aspic, salad, Pacific smoked sockeye salmon, a medley of deluxe matinée sandwiches, fruit cocktail, St. Valentine's delight pastry, and fruit juice punch.

Our two photos show the spread, and the smiling faces of the staff, which attest to the success of the delicious feast. The women say the occasion made them feel very special indeed. Who needs an expensive restaurant when you can have D & S Catering Services?



Kamloops employees, ready to enjoy.



This delicious luncheon spread would be a credit to any restaurant.



REGINA SHARES

"GREEN TEAM" AWARENESS

The "Green Team" at Regina Branch, active for about three years, has had various members. Currently serving on the Committee are Kathy Schaffer (Chair), Cheryl Sweet, Colleen Mickler, Penny Read, Faye LaPaz and Denise Manz.

Activities within the Branch have been quite broad, and are now being expanded to the community.

For instance, in conjunction with a presentation on environmental issues at an elementary school in the area, team members did a lunchroom garbage audit which the kids thought was out of this world!

Cathy Johnson spearheaded the presentation. They dumped out the contents of waste containers (including food waste for composting) on a big plastic sheet in the middle of the floor. With the children looking on, they then sorted out all of the discarded glass bottles, plastic, pop cans, etc. into appropriate containers, ending up with only one small bag of "real" garbage.



Manager John Dawes draws the winning names for trellises from the Healthy Housing Display. The prize is "green," as trellises were made of recycled PVC.

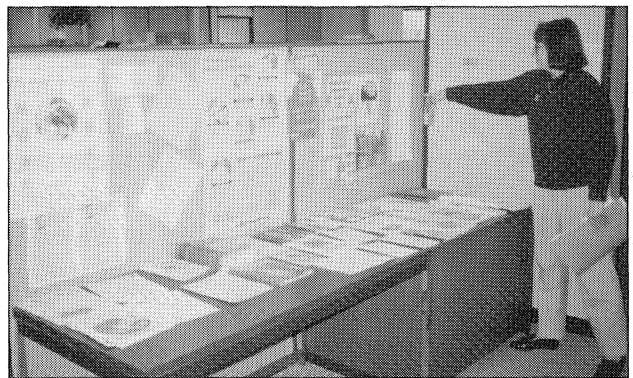
Recently, an employee from Environment Canada sat in on a meeting to share information and ideas. He invited CMHC to send a representative to their staff meetings for the same purpose.

Unlike some CMHC locations, Regina Branch is not in, or really close to, a big shopping centre, although there's a drug store, restaurant and supermarket within a few minutes walk. Staff often go there at lunch time, either to buy a sandwich or a few groceries to take home. Re-usable cloth bags were sewn, and kept in the office reception area. Anyone going shopping can take a bag, saving on paper or plastic bags used by the stores.

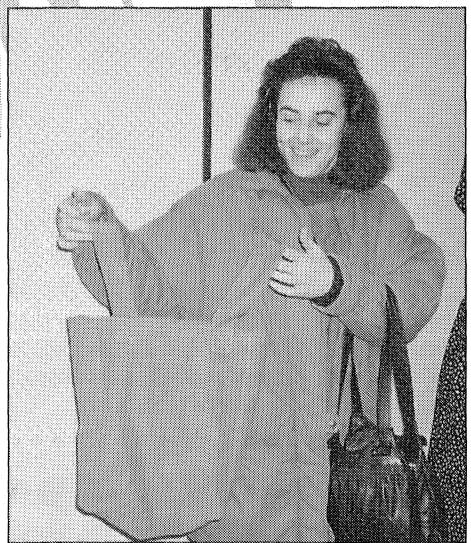
Another major activity has concerned paper supplies. On hand near printers and copiers is a tray of used paper (with one side clean), for internal use. This, plus double-sided photocopying, has greatly reduced paper consumption. Now, staff are anxiously awaiting printers that can use both sides of a sheet.

Other activities, recent, current and planned, include:

- an "Earth Day" celebration with a used book sale, clothing recycling — either to wear or cut up for quilt making — and a "Down-to-Earth" luncheon;



Kathy Schaffer shows off the wide variety of ecological information that is available within Regina Branch.



Home-sewn shopping bags are handy when staff go to the nearby store at lunch time.

- National Composting Week, with a city official giving a presentation to staff;
- "home-made" scratch pads made from used or waste paper;
- a surplus pen and pencil collection; and
- a permanent Branch file of one copy of each Perspective, for ease of review by anyone requiring a back issue.



60- SECOND FEEDBACK

A few of our readers took the time to send in the clip-out feedback slips from issue no. 1, and they're starting to trickle in from issue no. 2.

In general, the theme articles on the future of housing in issue no. 1 were the most highly rated. It's not surprising that the theme articles appealed most to staff involved in social housing, now or in the past.

The cover photo from issue no. 2 was such a hit, we had enquiries about how to get reprints. (Unfortunately, we could only use only a small part of the original shot supplied by Housing Innovation Division.)

One reader spotted the Federal Budget-related delay in publishing issue no. 2, and took us to task for supplying health information to employees who travel (health and safety is not limited to the workplace alone), and for what he or she felt was a paternalistic reference on the first page.

At the other end of the scale, another reader found issue no. 2 so enjoyable that he or she was reluctant to cut out the feedback slip, and copied it instead.

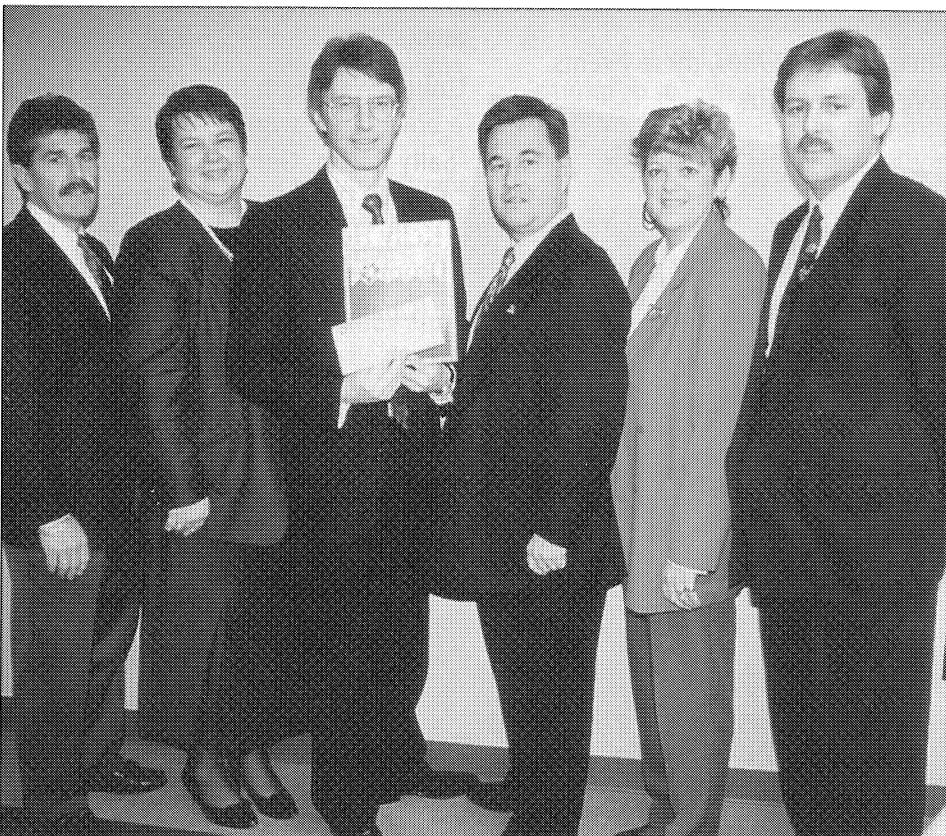
There'll be another 60-second Feedback in the next issue. Your comments are always welcomed.

HOUSING FOR HIBERNIA

Market Analysis staff in St. John's Branch recently spearheaded a rental market survey for the provincial government's Hibernia Project Monitoring Committee to assess the impact of the mega project on the region's housing market. The purpose of the survey was to provide baseline information on available rental units and rental rates which will permit future monitoring of market conditions in the Hibernia impact area.

The Rental Market Report was well received by the Project Monitoring Committee, which promptly issued a \$9,800 cheque to CMHC for services rendered. After all expenses were covered, the group did its bit for revenue generation.

Pictured in our photo are, from l.: Gerry Fairfax, Joan Dalrymple, John Black (Regional General Manager), Mac Woodman, Connie Hawkins and Brian Martin.





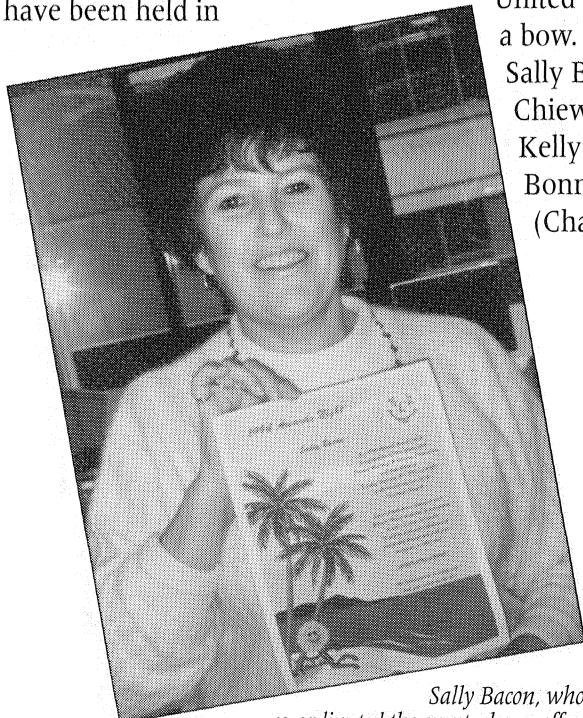
Recognizing Special Employees

There are 134 employees in Vancouver Branch, including those on contract. Once a year, some 85 percent of them attend a special evening gathering where many of their number are recognized.

First, long service certificates are presented to all those who have reached a special milestone during the past year.

Then, all those who have been recognized by any outside group, for a wide variety of contributions, are honoured in turn. These are not internal awards; they come from a variety of stakeholder groups, from United Way, and even include CMHC-wide photo contest awards. An enlargement of one employee's winning photo from a national photo contest is placed prominently in the entrance hall.

Since the late 1980s, these events have been held in



Sally Bacon, who co-ordinated the event, shows off a theme invitation.

February in order to include everything in the calendar year just completed. Each event is built around a theme, which may be general or related to Corporate events or special years. This year, the Branch used a general theme of "Sunflowers," providing a burst of colour to relieve what has been, for Vancouver, a tough winter.

This year, Steve Dane received a 25-year award; Don Edmilao, Elizabeth Viceo and Cathy Eldridge each received 20-year recognition; 10-year certificates went to Alex Buckman, Chris Morrill, Jane Hopkins and Rosa Nicklin; and Sally Bacon, Parvana Bolbolan, Vivien Chan, Robert Hunchak, Rebecca Legespi, Rita Rella, George Richardson, Ann St. Clair and Pierre St. Jacques each received 5-year recognition.

United Way team members also took a bow. They were: Elizabeth Abeney, Sally Bacon, Gloria Bychek, Julianna Chiew, Darlene Chow, Esther Eriks, Kelly Holt, Julia Kilner, Wendy Lee, Bonnie McNamara, Martin Mallich (Chair), Valerie Rosenthal, Shirley

The photographer photographed! Marjorie Davidson won 2nd place in the Environment Photo Contest last year.

Setter, Lynn Sutyor, Mary Lou Thomas, Karen Ungerson, Terri Van Sleuwen, Judy Wowchuk and Debra Yip.



Branch Manager Mike Young acted as MC for the Awards Night event.



Happy recipients of the five-year award in Vancouver. From left: Rebecca Legespi, Parvana Bolbolan, Bob Hunchak, Sally Bacon, George Richardson, Anne St. Clair, Pierre St. Jacques and Rita Rella.

perspective

Volume 30 N° 3, 1995



RELATIONS INTERNATIONALES

DANS CE NUMÉRO :

- La SCHL et le budget fédéral
- Rétroaction constructive ... dans les deux sens



SCHL CMHC
Question habitation, comptez sur nous



SOMMAIRE

1

LA SCHL ET LE BUDGET FÉDÉRAL

Ce sujet préoccupe tout le monde. Gene Flichel, président de la SCHL nous met au courant de ce qui se passe maintenant et de ce que l'avenir peut nous réservier.

3

LE MUR DE BERLIN A EU UNE INCIDENCE

L'évolution des activités internationales de la SCHL au fil des ans. Ce qui importe le plus maintenant, c'est le soutien au développement des exportations et la création d'emplois.

5

LES ACTIVITÉS INTERNATIONALES, UN SECTEUR DE CROISSANCE FASCINANT

Un coup d'œil sur les activités de notre Division des relations internationales montre que la SCHL s'engage sur la scène internationale et qu'elle traite principalement avec les Canadiens.

7

LE SAVOIR-FAIRE DU CANADA EN MATIÈRE DE LOGEMENT

Les activités professionnelles de Holly Carmanico ont quelque chose d'étonnant.

8

LES CLIENTS QUI REVIENNENT SONT UN GAGE DE RÉUSSITE

Coup d'œil sur le Centre de formation en prêts hypothécaires dont les activités s'étendent maintenant aux nations antillaises.

9

LE REGISTRE DES PROJETS DE GQT DÉVOILE LES DONNÉES DES ÉQUIPES

Si vous voulez savoir ce qui se passe, voici comment vous renseigner.

10

RÉTRACTION CONSTRUCTIVE ... DANS LES DEUX SENS

Compte rendu de la dernière séance du Conseil consultatif du Président.

11

ACTIVITÉS DES SUCCURSALES

Comptes rendus des Succursales de Sudbury, Kamloops, Regina, St. John's et Vancouver.

12

COMMENTAIRES INSTANTANÉS

Vous avez vu ces petits feuillets sollicitant vos commentaires dans les deux derniers numéros. Voici quelques-uns des commentaires reçus.

COUVERTURE

RELATIONS INTERNATIONALES

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

PERSONNEL ET COMITÉ DE RÉDACTION

Directeur intérimaire,
Centre des relations publiques
Ron Andrews*

Membres du comité de rédaction :

Bob Bellfoy
(Division de l'administration)

Frances Harding
(Division de l'innovation dans l'habitation)

Judy Saunders
(Division des services sectoriels et administration des prêts)

Carol Lachance
(Division des ressources humaines)

* Également représentant de la haute direction au sein du comité de rédaction

** Présidente du comité de rédaction

«Le changement est inévitable. Dans un pays progressif, le changement est constant.»

Benjamin Disraeli

Canadä



AVANT-PROPOS

Ce numéro a pour thème les «Relations internationales» et nous vous présentons trois articles sur les activités de nos experts de la SCHL et sur les nombreuses occasions présentes et futures de mettre en évidence le savoir-faire du Canada en matière d'habitation.

Le présent numéro fait état d'une entrevue avec notre Président sur l'impact du récent budget fédéral sur la SCHL. Les questions et les commentaires indiquent que le personnel s'interroge et qu'il veut savoir tout ce qui mijote à la haute direction. Les employés dont les bureaux fermeront nous ont fait part qu'ils veulent obtenir des renseignements pour prendre une décision éclairée quant à leur avenir. En général, ils ont exprimé le désir d'être mieux informés de l'effet que le budget aura sur eux. M. Flichel émettra des communiqués pour répondre aux questions et pour diffuser l'information sur les changement majeurs à mesure qu'elle sera disponible.

Le Président a insisté sur le rôle prépondérant des directeurs de division et de succursale dans la diffusion de l'information à leur personnel, en tenant des réunions avec celui-ci.

Les prochains numéros de *Perspective* contiendront des articles sur le budget fédéral et sur l'évolution du marché de l'habitation. Ils s'ajouteront aux communications régulières, destinées à fournir une information immédiate.

Hélène Côté-Dupuy
Rédactrice en chef

La SCHL ET LE BUDGET FÉDÉRAL

En tant que nation, individus, employés ou employeurs, nous devons tous relever les défis que pose un environnement mouvant, conséquence de la restructuration du monde des affaires et des réalités financières des divers pays.

Dans ce contexte, la rédaction de *Perspective* a rencontré notre président, M. Gene Flichel, pour discuter de l'impact du récent budget fédéral et des changements possibles qui pourraient assurer une pérennité pertinente à la SCHL. Notre entrevue a porté sur des thèmes et des idées plutôt que sur des questions de détail et elle avait pour objet d'interpréter les incidences budgétaires et les mesures à prendre pour que notre présence demeure pertinente.

QUELLES SONT LES INCIDENCES DU BUDGET FÉDÉRAL SUR LA SCHL?

La Société doit réduire ses dépenses de 306 millions de dollars en trois ans, mais elle a déjà généré 270 millions de dollars en économies et en gains d'efficience au niveau du logement social. La réduction de 270 millions de dollars n'entraînera pas de coupes de personnel ni de dépenses administratives.

Les 36 millions de dollars restants doivent provenir des budgets de la Recherche et de l'Administration. Les réductions seront de 6 millions de dollars cette année, de 12 millions de dollars en 1996 et de 18 millions de dollars en 1997. Nous avons pris des décisions pour absorber partiellement ces réductions. En fait, la fin du programme de bourses et les fermetures de bureaux devraient réduire nos dépenses de 10 millions de dollars en cinq ans.

J'ai demandé aux vice-présidents et aux directeurs généraux d'inviter les directeurs de division et de succursale à

suggérer des changements pour absorber les coupes supplémentaires.

Le financement du PAREL a été approuvé pour deux ans et il se terminera le 31 décembre 1995. Le Plan d'entreprise en tient compte et il ne prévoit aucune prestation de nouveaux programmes. Cette situation entraînera une réduction d'environ 76 années-personnes en 1996 et de 20 années-personnes en 1997.

LES EMPLOYÉS PEUVENT-ILS S'ATTENDRE À D'AUTRES MODIFICATIONS DE LEUR MILIEU DE TRAVAIL D'ICI, DISONS, 12 MOIS?

La Société, comme toutes les autres entreprises privées ou publiques, doit demeurer pertinente. Dans cette optique, nous nous sommes adaptés dans le passé à notre environnement mouvant et nous continuerons de le faire. Cela modifiera notre rôle et nos responsabilités, et notre savoir-faire et nos fonctions en seront transformés.

Malheureusement, certains employés seront affectés, mais la SCHL continuera de jouer un rôle pertinent, d'offrir des emplois valables et de susciter des défis emballants.

Depuis quelques années, nous avons dû absorber des coupes budgétaires et revitaliser nos produits et notre façon de traiter les affaires. Il est certain qu'au cours des prochains mois nous devrons opérer des changements pour faire face à une nouvelle concurrence dans le champ de l'assurance. L'examen des logements individuels existants nous fournira un moyen de contrer la concurrence. En même temps, nous intensifierons nos efforts de commercialisation et nous créerons un plus grand nombre de partenariats avec la collectivité des prêteurs, afin de maintenir notre juste part du marché.



Nous prenons des dispositions pour intensifier les exportations, les aménagements fonciers, la création de revenus, le transfert de l'information et la formation de partenariats publics et privés pour soutenir notre capacité de recherche. Nous préparons des amendements à la LNH et, si nous réussissons, nous serons en mesure de créer de nouvelles occasions d'entreprise. Comme vous pouvez le constater, il y aura de nouveaux débouchés mais, en même temps, certains de nos champs de responsabilités se rétréciront. En ma qualité de président, j'ai donc l'obligation de prendre des mesures qui assureront la croissance des affaires tout en trouvant les moyens de réduire au minimum les pertes d'emploi.

QUE PEUT ATTENDRE DE LA SOCIÉTÉ LE PERSONNEL AFFECTÉ POUR AFFRONTER UNE SITUATION DIFFICILE?

Nous explorons présentement toutes les avenues possibles et nous établissons des priorités. Ma première priorité est de redéployer les personnes affectées. Je concède qu'il existe des situations où il faudra abolir des postes comme, par exemple, la fermeture d'un bureau. Dans de tels cas, nous ferons tout notre possible pour trouver un nouveau poste aux personnes mises en disponibilité. La direction et le personnel des Ressources humaines sont à élaborer un programme qui prévoit un redéploiement des effectifs. J'annoncerai bientôt les résultats de cet exercice à l'ensemble du personnel.

Ceux qui ne sont pas mobiles ou dont les aptitudes ne conviennent pas aux nouveaux postes seront traités de façon juste et équitable. Avant de procéder à un ajustement quelconque, un programme de redéploiement des tâches sera annoncé et mis en œuvre. Nous étudions les programmes de redéploiement du personnel d'autres sociétés d'État et de la fonction publique fédérale ainsi que notre propre façon d'agir dans le passé. Comme toujours, notre

programme sera adapté à la situation. Comme je le disais, je me préoccupe d'abord de redéployer le personnel affecté et je m'efforce de créer de nouveaux défis au chapitre de l'emploi.

Le programme de redéploiement sera transparent. J'entends par là que tous les employés seront parfaitement informés des mesures que nous prendrons, y compris la façon dont nous établirons les dispositions financières.

Voyez comment nous avons réglé dans le passé des problèmes semblables affectant les employés. La Société continuera d'appliquer le même système de valeurs et elle traitera ses employés de façon juste et équitable.

QUAND LES EMPLOYÉS AFFECTÉS PEUVENT-ILS S'ATTENDRE QUE LA SOCIÉTÉ FERA CONNAÎTRE SON PROGRAMME DE REDÉPLOIEMENT DES EFFECTIFS?

Il est certain que toutes les personnes concernées veulent savoir le plus tôt possible quelles options leur seront offertes. Comme vous le savez, le gouvernement fédéral vient tout juste d'établir son programme et il ne sera mis en œuvre que lorsque les règlements auront été modifiés. J'ai tout fait pour mettre au point notre programme dans

les plus brefs délais. Bien sûr, nous devons faire preuve de diligence dans une telle situation, mais je veux aussi maximiser les chances qui seront offertes au personnel affecté afin de traiter tous les employés de façon juste et équitable.

Comme je le disais, nous analysons les idées proposées par les directeurs de division, de succursale et le personnel sur la façon de modifier efficacement certains de nos secteurs d'activité et de nos services pour l'application des coupes budgétaires, le respect des priorités et la mise en œuvre des mesures nécessaires afin de créer de nouveaux défis qui permettent à la Société de demeurer pertinente.

Je tiens à vous assurer que nous prenons les mesures nécessaires pour assurer plus de souplesse à notre milieu de travail afin de minimiser l'impact des coupes sur les personnes affectées.

Je m'engage à vous tenir au courant des événements, à entretenir avec vous un dialogue transparent et, conformément aux traditions de la SCHL, à gérer le changement avec franchise et sensibilité.



Le président E. A. Flichel s'entretient avec la rédactrice en chef, Hélène Côté-Dupuy.



LES ANTÉCÉDENTS DE NOTRE ENGAGEMENT SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE

Le mur de Berlin a eu une incidence

Quoique la SCHL soit présente sur la scène internationale depuis 25 ans, notre rôle et notre vocation continuent à évoluer en fonction des occasions et des besoins qui se manifestent. Il est certain que notre rôle s'est modifié depuis quelques années et que nous mettons plus d'emphase sur un soutien direct à l'industrie de l'habitation dans ses activités à l'échelle internationale.

Jusqu'en 1980, le ministère d'État aux Affaires urbaines jouait un rôle prépondérant au niveau politique, tandis que la SCHL était, en quelque sorte, son maître d'œuvre. Lorsque ce ministère a été démantelé, le Cabinet a chargé la SCHL d'assumer les responsabilités internationales liées à l'habitation et aux établissements humains.

Au début, la SCHL s'acquittait de ce mandat en intégrant surtout son action à celle d'organismes multilatéraux comme les Nations Unies et l'Organisation de coopération et de développement économiques.

L'une des réussites marquantes du début a été la conférence sur Habitat, qui a eu lieu à Vancouver en 1976. Cette conférence organisée par le Canada a connu un tel succès qu'elle fait encore l'objet de discussions internationales et sert de modèle aux événements internationaux du genre. À tel point que, en 1996, l'ONU parrainera «Habitat II» à Istanbul (Turquie) pour marquer le 20^e anniversaire de la première conférence Habitat.

À la SCHL, la section internationale ne se composait que de deux personnes jusqu'en 1988. Elle ne faisait pas partie du Plan d'entreprise ni du Plan stratégique et personne ne savait très bien quels résultats on pouvait en attendre. Puis, en 1990, la Société a commandé une étude exhaustive à des consultants internationaux et il en est résulté une clarification du rôle international de la SCHL et des avantages que le Canada pourrait en tirer. De nos jours, les activités des Relations internationales sont tout à fait intégrées à celles de la Société et elles suscitent un intérêt grandissant, particulièrement en ce qui touche la création d'emplois au sein de l'industrie canadienne de l'habitation.

Symboliquement, le point tournant le plus marquant de nos activités internationales a été le démantèlement du mur de Berlin. L'effondrement du système soviétique a supprimé le rideau de fer et les frontières sont devenues perméables aux échanges et au commerce à mesure que s'amorçait le processus

de démocratisation. Cette situation a permis au Canada de traiter avec les anciens pays communistes du monde entier.

L'intérêt du Canada dans ces régions est tout à fait naturel si l'on considère la diversité d'origine des citoyens de notre pays. Beaucoup de Canadiens possèdent des liens avec des pays comme l'Ukraine, la Pologne, la Hongrie, la Chine et le Vietnam et ils ont su tirer profit de leur connaissance de la langue, des traditions et de la culture de ces pays pour saisir les occasions d'affaires qui se présentaient. Ces avantages commerciaux ont beaucoup d'importance pour le Canada car, de tous les pays du G7, sauf l'Allemagne, notre économie est celle qui dépend le plus du commerce international. Notre réussite est due, en partie, aux liens ethniques et communautaires que nous entretenons avec les autres pays.

À mesure que de nouvelles occasions d'échanges internationaux se manifestent dans le sillage de nouvelles économies de marché et de nouveaux pactes commerciaux comme l'ALÉNA, le défi que nous devons relever est d'orienter nos efforts nationaux avec efficacité et efficience. À cet égard, la SCHL a fait un premier pas significatif en tenant, en 1993, un atelier à l'intention de l'industrie canadienne du logement sur les occasions qui peuvent se manifester en Europe centrale et orientale. Dans le contexte de cet atelier, on a obtenu un consensus sur la nécessité d'élaborer une stratégie d'exportation pour l'industrie du logement. La SCHL a accepté de relever ce défi et elle dirige maintenant un groupe de travail interministériel qui a pour tâche de mettre au point des stratégies d'exportation pour l'industrie du logement.

Comme l'explique Claude Williams, directeur des Relations internationales, trois raisons expliquent l'importance prise par les activités internationales de la SCHL.

«En premier lieu, déclare-t-il, nous représentons les parties prenantes au sein de l'industrie du logement, et celles-ci sont les plus créatrices d'emplois au Canada.» Tandis que ce groupe a connu un succès remarquable à l'échelon national, ses résultats sur le marché international sont plutôt décevants. Les perspectives de l'industrie au pays sont maintenant inférieures à sa capacité et les besoins des Canadiens sont à la baisse; elle doit donc chercher ailleurs pour demeurer viable. Les autres organismes gouvernementaux n'ont pas, avec l'industrie du logement, les liens traditionnels qu'entretient la SCHL. Ils n'ont ni la capacité ni la volonté d'être les chefs de file de l'industrie à l'étranger. En conséquence, l'industrie se



Le personnel de la Division des relations internationales entoure son directeur, Claude Williams. De g. à d., Gerald Duc, Ann Lucciola, Holly Carmanico, Peter Spurr, Cyndy Marshall, Cam McCallum, Leo Marti-Aguilar, Gabrielle Becker, Jack Smugler, Pamela Burr et Irene Purkhart.

tourne vers la SCHL pour que celle-ci joue un rôle plus actif sur la scène internationale.

«En deuxième lieu, quoique nous possédions de vastes connaissances sur le bâtiment, nous ne prétendons pas tout savoir. Les autres pays peuvent nous en apprendre», ajoute Claude Williams. L'industrie n'a pas la capacité de négocier des ententes de coopération avec ses homologues des autres pays, comme celles qu'a conclues la SCHL, dans le contexte de protocoles d'entente négociés avec les États-Unis, le Japon, l'Australie et Israël. «En plus de prévoir un échange de renseignements et de connaissances, ces protocoles peuvent donner lieu à des liens commerciaux importants.» Des protocoles ont également permis d'établir des relations officielles avec la Chine et le Mexique, dont les économies sont en transition et où le logement accuse d'énormes retards. L'industrie peut également tirer profit des autres relations bilatérales et multilatérales de la SCHL.

En troisième lieu, Claude Williams fait remarquer que le Canada apporte une contribution à la collectivité internationale selon son statut mondial. Dans la mesure où nos ressources nous le permettent, nous pouvons aider les autres pays à relever leurs défis domiciliaires et urbains en matière de logement et d'urbanisme et à promouvoir un développement urbain durable à l'échelle mondiale.

PARTICIPATION DES BUREAUX EXTÉRIEURS

Les succursales et les bureaux régionaux accueillent les visiteurs étrangers. Plusieurs délégations étrangères viennent au Canada et souhaitent souvent visiter d'autres centres qu'Ottawa pour se rendre compte des développements innovateurs en matière d'habitation ou des techniques de construction en usage. Le plus souvent, elles désirent visiter Toronto, Montréal, Vancouver et Victoria. Plusieurs divisions du Bureau national s'activent également à présenter le

programme mis au point pour ces visites que nos invités préfèrent effectuer en avril, mai et juin.

Puisque le commerce revêt une importance croissante dans nos relations internationales, les succursales et les bureaux régionaux offrent aussi une information utile sur les activités commerciales des entrepreneurs locaux en construction de logements. La Division des relations internationales est à mettre au point un répertoire exhaustif des membres de l'industrie qui font de l'exportation et elle aura besoin de toute l'aide qu'elle pourra obtenir des sources locales.

NOUS OCCUPONS UN CRÉNEAU

De concert avec les autres membres du groupe de travail dont il a été question ci-dessus (Industrie, Affaires étrangères et Commerce international, Conseil national de recherches et Ressources naturelles), la SCHL a amorcé des consultations très larges avec le secteur privé afin de mettre au point une stratégie canadienne d'exportation dans le domaine du logement. Plus de 3 000 exemplaires du document de consultation ont été distribués à des entreprises du secteur privé ou des organismes gouvernementaux et, par la suite, cinq réunions de groupes de discussions ont eu lieu à l'étendue du Canada à l'été de 1994. Les observations résultant de ces consultations sont résumées dans le rapport du Groupe d'étude fédéral de la stratégie d'exportation relative à l'habitation. Des stratégies précises concernant l'industrie devraient être élaborées d'ici le mois de juillet 1995.

Dans l'ensemble, la SCHL s'efforce de faciliter la tâche du secteur privé et de lui ouvrir des portes. Elle le fait gracieusement car si, d'une part, elle est consciente de la nécessité de générer des revenus, d'autre part, elle se rend compte que le Canada peut profiter directement des occasions de commerce potentiel qui se présentent. Le Canada peut en tirer des avantages certains : une industrie canadienne du logement qui se porte mieux et plus d'emplois pour les Canadiens. Certaines initiatives pourront permettre à la SCHL d'exiger des frais pour offrir ses techniques et son savoir-faire. Il faudrait pour cela amender la LNH; la Société s'y adonne présentement.

La SCHL continuera aussi à renforcer ses liens internationaux avec ses homologues des autres pays. Il y a beaucoup de possibilités d'échanger de l'information et de mousser les échanges commerciaux si nous nous affirmons dès maintenant comme «champion» du secteur privé canadien du logement. Le rapport coût-avantage est bon; cela ne fait aucun doute!

La SCHL occupe une position unique au sein du gouvernement pour s'emparer de ce créneau et elle jouit d'un soutien important de la part du secteur privé. C'est quelque chose que nous devons accomplir pour créer des emplois, pour maintenir l'industrie nationale en bon état et pour assurer le bien-être des générations futures.



LES ACTIVITÉS INTERNATIONALES : UN SECTEUR DE CROISSANCE FASCINANT

Au fil des ans, il est devenu de plus en plus évident que la SCHL a été appelée à élargir son champ d'action pour s'engager dans des activités excitantes sur la scène internationale et nationale. Cette situation est imputable au fait que l'ensemble des constructeurs canadiens d'habitations et l'industrie de la construction ont maintenant la capacité de produire beaucoup plus que le marché canadien ne peut absorber. L'établissement des marchés canadiens d'exportation engendre la création d'emplois au pays et, en conséquence, la SCHL se donne des rôles internationaux qu'elle n'avait pas considérés jusqu'à tout récemment.

Ces rôles ont entraîné une augmentation de personnel à la Division des relations internationales (DRI). Elle comptait deux employés il y a dix ans et elle en a maintenant 12. Certains employés se sont spécialisés dans divers domaines dans le cadre des fonctions de la DRI, qui représente le Canada auprès d'organismes multilatéraux, qui négocie des protocoles d'entente bilatéraux, qui accueille des délégations étrangères et qui élabore des stratégies de commerce et d'exportation pour l'industrie du logement.

Lorsqu'une délégation étrangère nous rend visite, nous avons l'occasion de mettre en évidence le système canadien d'habitation, nos capacités de recherche, le logement destiné à des groupes spéciaux, notre système d'assurance hypothécaire et beaucoup d'autres choses. Lorsqu'on reconnaît notre savoir-faire, les exportations s'en ressentent très souvent.

Pamela Burr s'est jointe à la division il y a deux ans et demi. Auparavant, elle faisait partie du Secteur de l'assurance. Pamela a pour tâche principale de s'occuper, avec quelques collègues, des ententes bilatérales conclues avec

d'autres pays comme le Japon, la Pologne, les États-Unis et le Mexique. En 1994-1995, on a officialisé des ententes avec l'Australie, la République populaire de Chine et Israël.

La plupart du temps, il s'agit de protocoles d'entente, c'est-à-dire des documents officiels négociés avec les homologues de la SCHL dans d'autres pays et qui sont le plus souvent entérinés au niveau ministériel. Quoique ces documents n'aient pas une stricte portée juridique, la terminologie en est soigneusement établie et elle peut donner lieu à beaucoup de discussions tant juridiques que techniques. Dans d'autres contextes, les relations bilatérales sont facilitées par des comités comme le Comité canado-japonais sur l'habitation, qui compte 20 ans d'existence et qui est présidé par la SCHL.

Il importe de signaler pour la négociation et la mise en œuvre d'ententes, que la SCHL fait appel au savoir-faire pertinent des autres ministères. Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) est un conseiller déterminant dans ce contexte; il apporte des informations précieuses sur la situation politique et économique des pays concernés et sur les relations que le Canada entretient avec eux. «Pendant que nous négociions un protocole d'entente avec Israël, commente Paméla Burr, le MAÉCI nous a signalé certaines sensibilités politiques qui auraient pu non seulement embarrasser notre ministre, mais compromettre les relations du Canada avec l'ensemble des pays du Moyen-Orient.»

Les contacts avec les autres pays s'établissent de diverses façons, tantôt par l'entremise de l'ambassade canadienne dans un pays visé, tantôt par l'intermédiaire de l'ambassade d'un pays étranger à Ottawa. Ces contacts peuvent aussi s'opérer directement avec l'homologue de la SCHL dans un autre pays. Le

plus souvent, c'est au niveau ministériel ou à celui de la haute direction de la SCHL que se manifeste l'intérêt d'amorcer des pourparlers en vue de conclure une entente officielle. Quelle que soit la nature des relations établies, le chef de pupitre compétent aux Affaires étrangères apporte une aide inestimable.

Ce ne sont pas toutes les relations bilatérales qui revêtent un caractère officiel, les services juridiques pesant tous les mots. Les spécialistes des diverses sections de la Société nouent et entretiennent avec nos homologues, partout dans le monde, plusieurs types de relations de travail officieuses.

Plusieurs secteurs de la SCHL sont donc en cause : la Recherche, la Division de l'innovation dans l'habitation, les Études prospectives, l'Assurance et le Centre canadien de documentation sur l'habitation. Les succursales et les bureaux régionaux participent aussi à l'accueil des délégations étrangères.

Si la DRI n'est pas le seul intervenant international à la Société, elle doit cependant demeurer le point focal des activités internationales de la SCHL. La DRI est aussi un «ange gardien» pour les employés qui entretiennent des contacts plus techniques. Elle leur fournit de l'information sur la situation politique et le stade de développement des pays visés ainsi que d'autres données pertinentes.

En ce qui a trait aux voyages et aux contacts de la haute direction, la DRI s'occupe de tout, de la préparation d'aide-mémoire complets, à l'élaboration de programmes et de modes de liaison avec les autres pays, aux modalités de déplacement et autres détails logistiques.

«C'est véritablement un secteur intéressant et progressif de la SCHL, commente Pamela Burr, mais certaines personnes peuvent s'en faire une idée erronée. On me demande souvent quelles



sont les lieux exotiques que j'ai visités depuis que je suis à la DRI et je réponds que, jusqu'à maintenant, j'ai fait des voyages d'affaires à Montréal et Toronto.»

Pour ce qui est des orientations futures, il y a encore beaucoup à faire auprès de certains pays cibles. Chacun est différent – nous avons affaire à des situations économiques diverses, à différents niveaux de savoir-faire dans le domaine de l'habitation, à des degrés variables d'évolution nationale et d'infrastructures et à des besoins d'un tout autre type. Et si nous commençons par échanger de l'information, notre visée à long terme est de développer le commerce international. Il y a des occasions d'affaires un peu partout au monde, mais nous devons orienter judicieusement nos ressources restreintes.

Pamela Burr s'occupe principalement des ententes bilatérales officielles, mais d'autres personnes dans la division remplissent des tâches moins encadrées mais tout aussi importantes dans un contexte géographique. Ainsi, Leo Marti-Aguilar est responsable de l'Amérique centrale et de l'Amérique du Sud et il signale que plusieurs de ses correspondants sont à la fois étonnés et enchantés qu'il puisse communiquer avec eux en espagnol. Leo Marti-Aguilar s'occupe aussi du Mexique et du Chili où il entrevoit un immense potentiel commercial, ainsi que de l'Argentine où le potentiel n'est que légèrement inférieur.

Les anciennes techniques espagnoles de construction qui ont cours dans la plupart de ces pays ne suffisent tout simplement pas à répondre à la demande croissante. Les cloisons de brique où l'on creuse des cavités destinées à l'installation électrique et les fenêtres non standard construites sur place sont deux méthodes qui illustrent la différence et qui expliquent pourquoi les ouvriers mettent de six à 12 mois à construire une maison. De tels délais font qu'il est pratiquement impossible de satisfaire la demande. Le Chili, par exemple, accuse

un déficit d'environ 1,5 million d'habitations! La situation est encore pire en Argentine, tandis que le Brésil ne peut même pas songer à estimer son besoin national de logements.

«Une bonne partie de notre travail réside dans le transfert technologique, déclare

M. Marti-Aguilar, et ces gens admirent et respectent la technologie canadienne. Des architectes colombiens s'intéressent à la technologie canadienne de charpentes de bois, tandis que le Chili a recueilli des données en Suède, en Finlande et en Nouvelle-Zélande avant de décider d'adopter la technologie canadienne de la maison R-2000.»

À première vue, les champs de transfert technologique ne sont pas évidents, particulièrement dans les pays du sud. On en trouve un bon exemple au Mexique dont les côtes tropicales sont une destination touristique de choix pour les Canadiens. Mexico, toutefois, s'élève à 6 000 pieds d'altitude et jouit d'un climat beaucoup plus tempéré. Ses besoins en matière d'habitation sont beaucoup plus semblables à ceux des Canadiens que nous ne l'imaginons.

STRATÉGIES D'EXPORTATION

Pour soutenir l'industrie canadienne du logement, il est maintenant clair que les travaux de la DRI se rapportent à des stratégies de commerce et d'exportation. À cause de son potentiel de création d'emplois, ce secteur du mandat de la DRI devient critique et c'est principalement Gerald Duc qui s'en occupe. L'article précédent décrit le Groupe de travail interministériel qui a été mis sur pied par notre Ministre et devant formuler vers le milieu de l'année des stratégies d'exportation pour le secteur canadien du logement. C'est le directeur Claude Williams qui préside ce groupe et il prévoit qu'il y aura une certaine incidence sur les rôles et les responsabilités d'ordre international des divers intervenants en habitation des secteurs tant public que privé, y compris la SCHL.



Un groupe d'employés de la Division des relations internationales discute des questions qui sont à l'ordre du jour.

En général, il semble que le rôle international de la SCHL demeurera fortement axé sur son mandat national, soit d'aider l'industrie du logement à mieux saisir les occasions d'exportation et à mieux se préparer à servir ce marché. Les organismes qui ont des mandats internationaux, comme le MAÉCI, seront les chefs de file de la promotion et du développement du commerce outre-mer.

«Toutefois, précise Gerald Duc, les mandats des organismes et leurs cadres ne sont pas définis de façon rigide. La SCHL peut jouer un rôle notable à l'étranger pour négocier des ententes en matière d'habitation, pour relever le profil de l'industrie canadienne du logement et pour faire connaître le savoir-faire de l'industrie.» La participation de la SCHL au récent projet d'habitation parrainé par la Banque Mondiale à Tvar (Russie) illustre ce genre d'initiative. Nous nous efforçons actuellement de former un partenariat canadien qui puisse profiter des occasions de construire des infrastructures et des habitations en Russie. La SCHL donne un autre exemple de son rôle international en participant à l'intervention du Canada qui a pour objet de remplacer 125 000 logements détruits par le tremblement de terre qui a frappé Kobe (Japon) il y a quelque temps.

Soyez certains que vous entendrez abondamment parler du rôle international de la SCHL dans les années à venir.



Le savoir-faire du Canada en matière de logement

Une des tâches qui incombent à Holly Carmanico de la Division des relations internationales est de participer à l'orchestration des visites de délégations étrangères qui veulent se renseigner sur le logement. Il peut s'agir d'individus qui s'adonnent à un sujet de recherche ponctuel, mais aussi de délégations ministérielles qui cherchent à établir une relation durable avec la SCHL.

Chaque mission se propose de satisfaire les besoins particuliers du visiteur ou du groupe de visiteurs, et la SCHL a l'occasion de montrer le savoir-faire des Canadiens comme en fait foi un autre article du présent numéro. On veut ainsi mettre en valeur les systèmes, les technologies, les produits et les services canadiens liés à l'habitation et mettre les visiteurs en relation avec l'industrie canadienne.

Afin d'harmoniser les besoins de nos visiteurs et l'objectif que nous nous fixons d'illustrer notre savoir-faire dans le domaine de l'habitation, Holly Carmanico peut établir des itinéraires, organiser des réunions, s'occuper du transport, recommander des hôtels et des restaurants, faire des réservations si les visiteurs veulent recevoir leurs hôtes, prendre des mesures de facturation et de comptabilité (car les dignitaires qui voyagent n'emportent pas toujours des milliers de dollars ou des cartes *Visa* ou *Master Card*) et suggérer des sites à visiter. C'est là l'aspect logistique inévitable de l'accueil réservé à des invités officiels. Mais la personne qui doit s'acquitter de ces tâches doit posséder une somme impressionnante de connaissances, car il faut être en mesure de suggérer des réunions avec d'autres paliers pertinents de l'appareil gouvernemental et trouver les employés de la SCHL qui possèdent la compétence ponctuelle recherchée.

Le contact peut être établi par l'ambassade des visiteurs, particulièrement s'il s'agit de délégués de haut rang, ou directement par la SCHL. De plus, les dispositions sont parfois prises à la dernière minute. Il peut très bien s'agir d'un appel imprévu qui annonce : «Notre Ministre part demain!»

À ce stade, Mme Carmanico traite avec ses homologues. D'abord, il faut savoir quels sont les besoins de l'autre pays et les activités qui s'y déroulent pour établir le contact au palier approprié et faire en sorte que le programme de la visite soit adéquat. Elle scrute les curriculum vitae et détermine les intérêts particuliers des visiteurs et leurs responsabilités maîtresses.

Certains visiteurs prennent des dispositions directement avec leurs homologues de la SCHL ou avec des contacts personnels. C'est ce qui arrive souvent dans le cas de visites techniques de nature personnelle. Mme Carmanico invite le personnel concerné de la SCHL à tenir la DRI au courant de telles visites.

Dans le contexte des activités de relations internationales, Holly Carmanico et d'autres employés de la DRI qui s'occupent de groupes de visiteurs ont dû apprendre beaucoup de choses sur diverses cultures et les protocoles pertinents. Comment s'adresse-t-on à un ministre d'un pays étranger? Quels sont les régimes alimentaires des visiteurs musulmans, bouddhistes, orthodoxes orientaux ou juifs? De quelles différences culturelles et de quelles attentes faut-il tenir compte?

Certains aliments ou délices qui semblent aller de soi peuvent inspirer de la «répulsion» dans d'autres pays. Holly Carmanico est devenue une mine de renseignements sur tous ces détails. Le personnel qui accueille des visiteurs

étrangers est invité à s'adresser à elle pour éviter de commettre des impairs.

Mme Carmanico fait l'éloge de la politesse extrême, de la considération et de l'appréciation des visiteurs. «Ils sont toujours charmants», commente-t-elle. Et elle trouve qu'ils en savent davantage sur nous que nous n'en savons à leur sujet.

NOUS FAISONS APPEL À VOS CONNAISSANCES LINGUISTIQUES

Mme Carmanico tient un registre des talents linguistiques disponibles à la SCHL et elle s'adresse occasionnellement à des personnes qui connaissent bien certaines langues. Le registre contient actuellement les noms de 38 personnes qui parlent 21 langues différentes. Elles apportent leur concours pour traduire les conversations ou les lettres et les documents expédiés par télécopieur. Elles donnent aussi des conseils aux homologues canadiens sur la culture, les traditions, les caprices et les idées préconçues des délégations étrangères en ce qui a trait au logement. Mais nous avons besoin de ressources additionnelles.

Si vous savez parler, lire ou écrire une autre langue et si vous n'êtes pas déjà inscrit au registre, veuillez communiquer avec Holly Carmanico (CORONET N07 ou tel. : (613) 748-2661).

Nous sommes particulièrement à la recherche (mais non exclusivement) de personnes qui connaissent les langues de certains pays avec lesquels nous entretenons de solides relations bilatérales. Il s'agit entre autres, de la Chine, de la Russie, de l'Allemagne, du Japon, de la Corée et des pays hispanophones.



LES CLIENTS QUI REVIENT SONT UN GAGE DE RÉUSSITE

En affaires, les clients qui reviennent sont le gage certain du succès d'une entreprise. Dans cette perspective, les techniques de prêts présentées par le Centre de formation en prêts hypothécaires sont une réussite totale. Depuis qu'il a présenté son premier cours en 1989, le Centre a connu un taux d'achalandage répété de plus de 90 p. 100. Les participants accordent généralement une cote de 5 sur 6 en ce qui concerne l'efficacité globale de la séance et plus de 95 p. 100 d'entre eux «recommanderaient le cours à d'autres personnes».

Le cours de trois jours accroît l'aptitude des agents de prêts et de leurs directeurs à déceler les prêts hypothécaires qui comportent des risques inacceptables de défaut. Les deux premiers jours, les participants s'exercent à évaluer les emprunteurs, les biens immobiliers et les marchés locaux de logements. Le dernier jour, ils appliquent ces notions à des études de cas dans le cadre d'un exercice dit «synthèse des risques».

Les prêteurs peuvent choisir d'inscrire leur personnel à des cours internes ou collectifs. Les cours internes que préfèrent environ les deux tiers des clients sont généralement adaptés aux



Le personnel du Centre de formation en prêts hypothécaires. De g. à d. Elizabeth Thorn, Bill Hall, Nicole Bertrand, Lina Pharoah, Bill Gray et Claude Lemay.

besoins particuliers des entreprises, s'appuyant souvent sur des études de cas tirées des dossiers mêmes des firmes. Les cours collectifs sont offerts à tous ceux qui s'intéressent aux prêts hypothécaires, y compris les courtiers en prêts hypothécaires et les courtiers en immeubles; ils s'inscrivent dans un calendrier pré-déterminé et sont présentés dans dix villes dispersées dans l'ensemble du pays.

En 1995, deux nouveaux cours viennent s'ajouter au programme, qui est maintenant axé sur la souscription des prêts

visant les logements de revente. L'un des nouveaux cours porte sur la gestion efficace des défauts de paiements hypothécaires et l'autre a pour but de former les participants sur l'évaluation des emprunteurs qui sont des travailleurs autonomes.

Le Centre de formation en prêts hypothécaires fait partie du Centre canadien du partenariat public-privé dans l'habitation et du Centre de souscription des collectifs d'habitation, sous la direction de Maurice St. Jacques. Le Centre compte trois agents de formation à plein temps, Bill Hall, Claude Lemay et Bill Gray, ainsi qu'une administratrice (Nicole Bertrand) et une commis à la commercialisation (Lina Pharoah). La directrice est Elizabeth Thorn. Ensemble, ils entretiennent des relations avec les prêteurs, élaborent des programmes de cours et en font la promotion. Le réseau national d'agents de l'expansion des affaires de la Société donne un coup de pouce à la commercialisation.

La réputation de prestation d'un service de qualité que s'est acquise le Centre s'étend même aux Antilles. À l'automne



Ces employés de divers bureaux s'appliquent avec ferveur à un exercice de formation.



1993, le personnel a présenté, à Port-of-Spain (Trinidad), un cours à des représentants de 28 prêteurs de Trinidad et des Antilles de l'Est. Un an plus tard, le personnel était de retour, invité par le gouverneur de la banque centrale des Antilles de l'Est, pour offrir deux cours, l'un à St. Kitt's et l'autre à St. Lucia, à l'intention de 60 prêteurs de divers pays des Antilles de l'Est.

«Ces cours ont reçu un accueil si favorable que nous voudrions institutionnaliser ce type de formation et en faire un événement annuel», a déclaré James L. Fleming, directeur adjoint de la banque centrale, dans une lettre qu'il adressait à la SCHL à la suite d'une présentation.

À la fin de 1994, le Centre de formation avait présenté 149 cours (environ 30 par année) réunissant 2 705 personnes, dont 490 de la SCHL. Ces participants représentaient 187 entreprises parmi les prêteurs les plus prestigieux du Canada. Jusqu'à maintenant, la vente des cours a permis à la SCHL de générer un chiffre d'affaires de 1,3 million de dollars.



Collaborant aux activités internationales de la SCHL, ce groupe a participé à un cours que présentait la Société dans les Antilles.

Il est certain que la SCHL est heureuse de cet apport financier, mais elle croit que la formation des prêteurs a une portée beaucoup plus étendue. Puisque le tiers des économies des Canadiens sont investies dans les prêts hypothécaires, l'intégrité du système financier du pays repose sur la compétence des

agents qui administrent ces prêts. La SCHL croit également que la formation réduit les risques supportés par le Fonds d'assurance hypothécaire et diminue le nombre de questions que les agents des prêteurs hypothécaires adressent au personnel de la SCHL.



LE REGISTRE DES PROJETS DE GQT DÉVOILE LES DONNÉES DES ÉQUIPES

Le nombre croissant d'équipes d'amélioration de la qualité à la SCHL a rendu nécessaire le partage de l'information entre groupes. Les membres des équipes se demandaient : «Comment pouvons-nous savoir si d'autres équipes se penchent sur les mêmes problèmes?» ou «Sur quels problèmes les autres équipes ont-elles travaillé?» Naturellement, chacun a à cœur d'éviter les chevauchements et de tirer profit de l'expérience des autres.

Le Registre des projets de GQT nouvellement mis en œuvre permet de répondre à ces questions et à bien d'autres!

Le répertoire établit la liste de toutes les équipes de GQT et permet aux employés d'avoir accès à toute l'information disponible. Les profils des équipes font état de leur composition, des problèmes rencontrés, des énoncés de mission, du stade atteint dans le processus de solution des problèmes, des succès réalisés et ainsi de suite. Le Registre favorisera une prise de conscience et le partage des renseignements entre les membres des équipes, où qu'ils soient.

Les utilisateurs du Régistre se montrent très satisfaits. Il est facile d'y introduire des données et d'en extraire les renseignements que l'on cherche.

Comme pour d'autres systèmes de données, cependant, une mise en garde s'impose : le système ne peut fabriquer l'information. Les extrants n'ont que la valeur des intrants. En conséquence, on invite les chefs d'équipes et les coordonnateurs à mettre périodiquement à jour leurs données.

Vous pouvez avoir accès au Registre des projets de GQT et connaître les activités des équipes dans l'ensemble de la SCHL (adresse CORONET : BDAGGMON N09). Et si vous désirez obtenir plus d'information, veuillez communiquer avec votre coordonnateur de la GQT.





Rétroaction constructive ... dans les deux sens

par Carol Lachance

Le Conseil consultatif du Président procure à ses membres élus l'occasion de participer deux fois l'an à une conférence d'une journée complète en compagnie du Président. Les participants sont invités à offrir à Gene Flichel des commentaires francs et directs sur les activités de la Société, le milieu de travail et tout autre sujet qui intéresse les employés. Au dire de M. Flichel, «Vous devez aborder cette conférence avec une attitude positive et constructive et être disposé à explorer des solutions. Tout ce procédé appuie le principe de valeur ajoutée.»

Ordinairement, la publication d'un bulletin fait suite à chacune des conférences. Compte tenu du déroulement des événements des derniers mois, et puisque *Perspective* est un excellent mode de communication, nous y recourons cette fois-ci pour vous informer de ce qui se passe au Conseil. Nous pensons que les questions discutées à la conférence pourront vous intéresser et nous vous invitons à communiquer avec le représentant que vous avez élu en 1994 pour obtenir des précisions sur les sujets discutés.

Les membres trouvent toujours très intéressante la première partie de la conférence, alors que M. Flichel leur fait part des changements et des facteurs environnementaux qui ont actuellement ou potentiellement une incidence sur la SCHL. Lors de la dernière conférence, les participants s'interrogeaient sur notre futur concurrent, *GE Capital Mortgage Insurance Canada*. Notre avantage concurrentiel s'appuie sur notre capacité de faire un meilleur usage de la

technologie et de satisfaire nos clients en utilisant plus efficacement nos ressources. Les résultats des études en cours et de celles que nous avons déjà effectuées permettront à la SCHL de réduire ses coûts et de maintenir la qualité de ses services.

Le Conseil consacre toujours beaucoup de temps à la gestion des ressources humaines. Les conseillers étaient avides de renseignements sur les projets pilotes qui ont cours au sein de la Société. Le projet pilote de travail à domicile fait présentement l'objet d'une évaluation; les régions et les divisions qui y participent font état de résultats positifs. En ce qui concerne le projet pilote d'un horaire de travail variable, un rapport définitif sera présenté au Comité de gestion vers le milieu de 1995.

On a soulevé beaucoup d'autres questions liées aux ressources humaines, dont le système Hay qui permet à la Société de se comparer à ses concurrents. Un autre sujet abordé concernait la possibilité pour les employés d'accéder à des taux hypothécaires inférieurs grâce à des prêts directs. Il a aussi été question de l'application incohérente de certaines lignes de conduite en matière de ressources humaines (sur les congés, etc.) par suite du pouvoir discrétionnaire exercé par la direction et des intentions parfois nébuleuses des lignes de conduite.

Les frais de fonctionnement ont aussi fait l'objet de débats animés lors de la dernière conférence. Les représentants ont demandé que les dépenses fassent l'objet d'une analyse coûts-avantages : frais de déplacement, expositions,

décorations, célébrations, réunions hors du bureau... Il y a lieu d'apporter des améliorations dans ce secteur.

On ne saurait réunir un groupe de personnes en consultation sans aborder la gestion de la qualité totale. Malgré qu'on décèle un certain chevauchement et que la GQT ne s'intègre pas à la vie quotidienne, on peut percevoir des résultats et de plus de plus de gens s'y intéressent. La haute direction a tracé la voie en faisant une autocritique en cherchant à introduire des améliorations et en obtenant les commentaires des cadres supérieurs ainsi que du personnel. À la prochaine étape, la SCHL aura pour objectif de familiariser le plus d'employés possible avec la GTQ et de les y former adéquatement.

Les communications sont invariablement au centre des sujets discutés. M. Flichel avait le sentiment que les employés devaient participer le plus étroitement possible, du début à la fin, à l'analyse d'une situation et à la recherche de solutions. Quand cela se produit, les employés ont un meilleur aperçu des enjeux et comprennent mieux l'ensemble du processus menant à une décision finale. Les représentants sont en mesure de mieux comprendre ce genre de questions : M. Flichel leur communique les données sur lesquelles se sont fondées certaines décisions récentes pour leur permettre de saisir les facteurs sous-jacents.

Les réunions du Conseil ont conforté M. Flichel dans sa conviction que les communications comportent en elles-mêmes un défi.





HOSPITALITÉ DU NORD DE L'ONTARIO

Les gens du nord de l'Ontario savent bien organiser une fête et faire preuve d'une hospitalité chaleureuse. Ils ont de nouveau montré

leur savoir-faire alors que le personnel de la Succursale SCHL de Sudbury a présenté son «Funspiel» de curling pour une onzième année consécutive.

La réception en tenue fantaisiste sur un thème «Easy Rider» a attiré des individus à l'allure intrigante qui ont semblé s'en donner à cœur joie.

Toutefois, la Succursale de Sudbury s'est montrée moins hospitalière côté curling. Ce sont des équipes locales qui ont remporté les honneurs des divisions «A» et «B», déclassant entièrement les équipes des visiteurs pour la

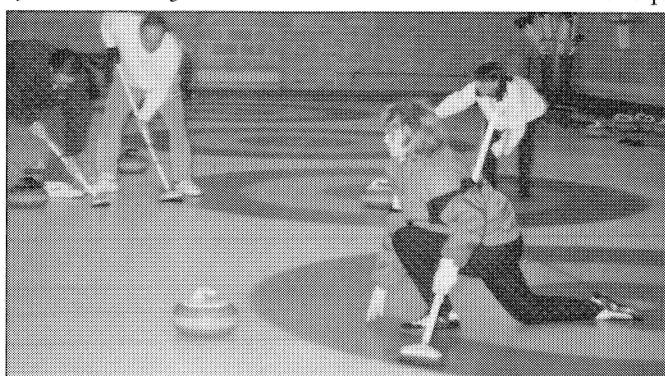
première fois depuis plusieurs années. Il y avait deux équipes complètes du Bureau national, une qui réunissait la région de l'Ontario et le Bureau national ainsi que des joueurs de Toronto et de Hamilton. Bill Mulvihill, directeur général, s'est joint à Claude Lafleur, directeur de la succursale, pour accueillir les visiteurs, puis ils se sont faits les leaders d'une équipe de la division «B».

Les membres des 18 équipes ont trouvé que le tournoi était magnifiquement orchestré et que les événements sociaux étaient des mieux réussis.

On n'en voudra pas aux employés du Bureau national qui n'auront pas reconnu Pauline Brown (Accès à l'information et protection des renseignements personnels) et son chef d'équipe, Maynard Douglas (Centre des relations publiques) à la réception «Easy Rider».



L'équipe de Brenda Fréchette a remporté, cette année, le championnat de la division «B». Assis au premier plan, quelques joueurs de curling d'Ottawa.



À la fin des activités du week-end, Carol Easton de la Succursale de Hamilton fait glisser une pierre dans la série finale de la division «A». Derrière elle, Norma Chrobak, une ancienne employée qui a mené l'équipe d'un prêteur de Toronto; elle surveille attentivement la trajectoire de la pierre.

FESTIN À KAMLOOPS

D epuis trois ans, la Saint-Valentin est un jour très spécial au bureau de Kamloops. L'inspecteur Don Mortison et l'évaluateur Stuart Lowe ont choisi cette journée pour offrir aux dames un déjeuner exceptionnel assorti d'invitations exclusives, de décorations élaborées, de cristal délicat, de fines toiles et d'argenterie.

Stuart et Don ont toujours dressé un menu somptueux et 1995 ne faisait pas exception. Il y avait le cocktail de crevettes, les hors-d'œuvre de Philadelphie, les fruits frais, l'assiette de légumes printaniers, les marinades assorties, l'aspic de tomate gourmet, la salade verte, le saumon sockeye fumé, le pot-pourri de sandwichs matinée, la salade de fruits, les pâtisseries St-Valentin et le punch de jus de fruits.



Les employés de Kamloops prêts à faire bonne chère.



Ce délicieux déjeuner ferait honneur à n'importe quel restaurant.

Nos deux photos montrent le couvert et l'étalage de victuailles, et le sourire du personnel qui témoigne du succès du festin. Les dames étaient ravies et elles affirment que cette fête leur a beaucoup plu. Pourquoi s'adresser à un restaurant coté quand on peut recourir aux services de traiteur de D & S?



«L'ÉQUIPE VERTE» DE REGINA SAIT SENSIBILISER SES AUDITOIRES

«L'Équipe verte» de la Succursale de Regina, qui œuvre depuis trois ans environ, a compté plusieurs employés à tour de rôle. Le comité se compose actuellement de Kathy Schaffer (présidente), Cheryl Sweet, Colleen Mickler, Penny Read, Faye LaPaz et Denise Manz.

Au sein de la succursale, les activités ont été très diversifiées et elles s'étendent maintenant à la collectivité.

Ainsi, dans le contexte d'une présentation sur les problèmes environnementaux, dans une école primaire de la région, les membres de l'équipe ont fait, à l'heure du lunch, une vérification des poubelles qui, de l'avis des élèves, était «géniale»!

Cathy Johnson dirigeait cette présentation. L'équipe a déversé le contenu des poubelles (y compris les déchets alimentaires à composter) sur une grande toile de plastique étendue sur le sol. Sous le regard des enfants, elle a ensuite trié les bouteilles de verre, les contenants de plastique, les canettes de boissons gazeuses, etc. et les ont distribuées dans des bacs distincts. À la fin, il n'y avait plus qu'un petit sac de «vérifiables» déchets.

Récemment, un employé d'Environnement Canada a participé à une réunion

pour échanger des renseignements et des idées. Il a invité la SCHL à envoyer un représentant aux réunions du personnel de ce ministère pour entretenir un tel échange.

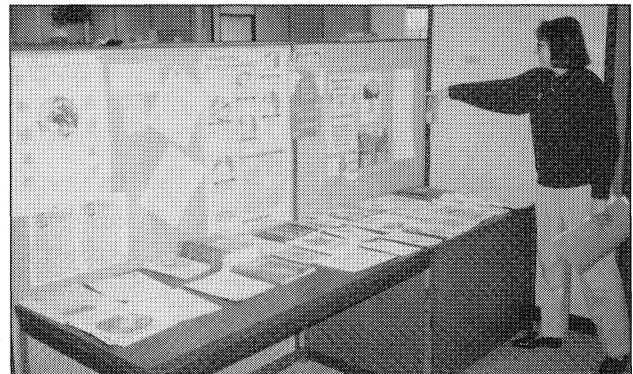
Contrairement à certains sites de la SCHL, la Succursale de Regina n'est pas située dans un grand complexe commercial ni près d'un tel centre, quoiqu'il y ait une pharmacie, un restaurant et un supermarché dans le voisinage. Les employés s'y rendent souvent à l'heure du lunch pour se procurer soit un sandwich, soit un peu d'épicerie pour apporter à la maison. On a fabriqué des sacs à provisions en tissu réutilisables, et on les a placés dans l'aire de réception. Chacun peut en emprunter un pour aller magasiner afin d'épargner un sac de papier ou de plastique au magasin.

Une autre activité a trait au stock de papier. Près des imprimantes et des photocopieuses, il y a un plateau de papier recyclé (dont un côté est vierge) pour usage interne. Cette initiative s'ajoutant à la photocopie recto-verso a beaucoup réduit la consommation de papier. Le personnel est impatient d'obtenir des imprimantes qui peuvent

imprimer des deux côtés d'une feuille.

Parmi les activités récentes, actuelles et projetées, il convient de mentionner :

- la célébration de la «Journée de la terre» en vendant des livres d'occasion, en recyclant des vêtements — soit pour les porter, soit pour les découper et en faire des courtepointes — et un déjeuner «écologique»;



Kathy Schaffer montre la grande diversité d'information sur l'écologie disponible à la Succursale de Regina.



Ces sacs à provisions de fabrication artisanale sont utiles aux employés qui vont faire un peu de magasinage à l'heure du lunch.

- la Semaine nationale du compostage, dont la vedette serait un agent de la ville faisant une présentation au personnel;
- des blocs-notes «maison» faits de papier usagé ou de rebut;
- une collection de stylos et de crayons excédentaires;
- et, pour la succursale, une collection permanente de tous les numéros de Perspective que pourraient consulter ceux qui cherchent une livraison antérieure.



Le gérant John Dawes procède au tirage des noms des gagnants des treillis du bloc d'exposition de la Maison saine. Ces treillis sont écologiques puisque fabriqués de PVC.



COMMENTAIRES INSTANTANÉS

Quelques-uns de nos lecteurs ont pris quelques instants pour nous retourner le feuillet de commentaires instantanés du n° 1 et nous avons commencé à recevoir quelques commentaires du n° 2.

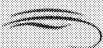
En général, les articles thématiques du n° 1 sur le logement de l'avenir ont reçu l'accueil le plus vibrant. On ne s'étonne guère que ces articles aient particulièrement plu au personnel présent et passé du Logement social.

La photo de la couverture du n° 2 a connu un tel succès qu'on nous a demandé des tirés-à-part. (Malheureusement, nous ne pouvions utiliser qu'une petite portion de la photo originale fournie par la Division de l'innovation dans l'habitation.)

Un lecteur a remarqué le délai de publication du n° 2, dû au dépôt du budget fédéral, et nous a reproché de donner aux employés des conseils sur la santé pendant les déplacements (la santé et la sécurité ne se limitent pas au seul lieu de travail) et l'attitude paternaliste qu'il ou elle avait cru déceler en première page.

À l'inverse, une autre personne a tellement goûté le n° 2 qu'elle hésitait à couper le feuillet de commentaires et l'a plutôt photocopié.

Il y aura un autre feuillet de commentaires instantanés dans le prochain numéro. Vos remarques sont toujours très appréciées.

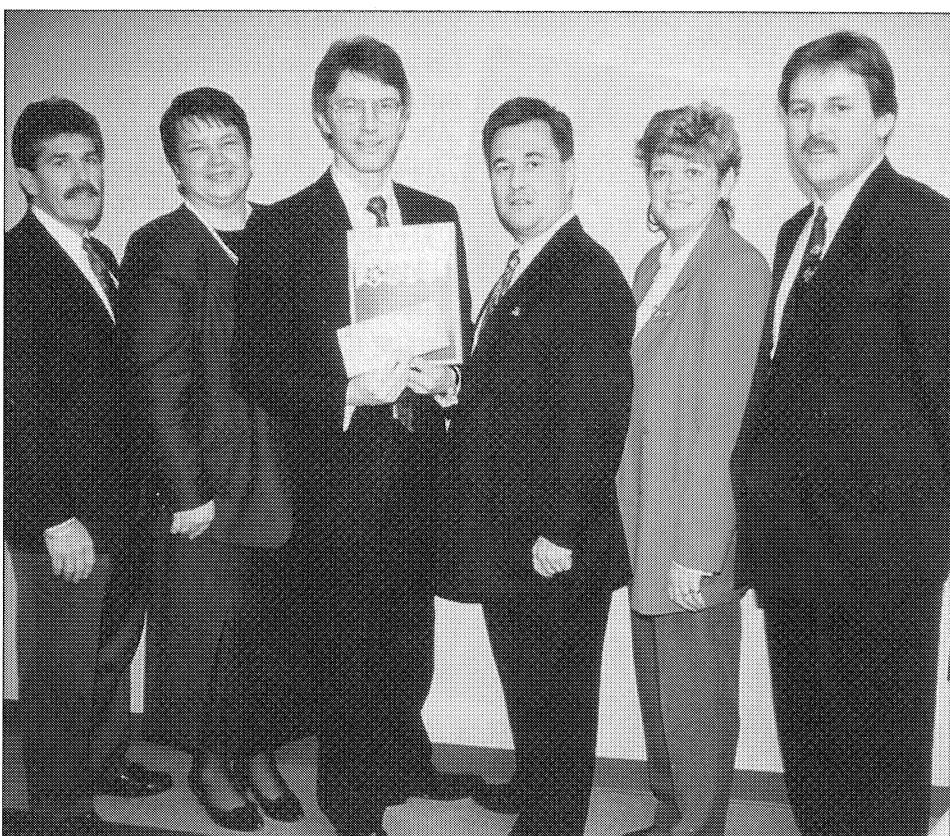


LOGEMENTS POUR *Hibernia*

Le personnel de l'analyse de marché de St. John's a récemment dirigé une enquête sur le logement locatif pour le compte du comité de contrôle du projet *Hibernia*, mis sur pied par le gouvernement provincial, afin d'évaluer l'impact du méga-projet sur le marché local du logement. L'enquête avait pour but d'obtenir des renseignements de base sur les logements locatifs disponibles et sur les loyers exigés afin de surveiller l'évolution des conditions du marché dans la zone d'impact d'*Hibernia*.

Le comité de contrôle du projet *Hibernia* a apprécié le rapport sur le marché locatif et a rapidement remis un chèque de 9 800 \$ à la SCHL pour services rendus. Après comptabilisation de tous les frais, on a constaté que le groupe avait apporté sa contribution à la caisse de la Société.

Sur la photo, on voit de g. à d. Gerry Fairfax, Joan Dalrymple, John Black (directeur général régional), Mac Woodman, Connie Hawkins et Brian Martin.





Reconnaissance des employés «spéciaux»

La Succursale de Vancouver compte 134 employés, y compris les contractuels. Une fois l'an, 85 p. 100 d'entre eux participent à une soirée où plusieurs font l'objet d'une reconnaissance officielle.

Tout d'abord, on présente des certificats d'états de service prolongés à tous ceux qui ont atteint un seuil particulier au cours de l'année.

Puis on honore tous ceux à qui des groupes externes ont décerné une distinction pour toutes sortes de réalisations. Il ne s'agit pas de distinctions internes; ce sont plutôt des organismes d'intérêts divers comme Centraide. Mais on peut aussi retrouver les lauréats de compétitions comme le concours de photographie de la SCHL. Un agrandissement d'une photo primée de l'un des employés participant à ce concours était exposée bien en évidence dans le hall.

Depuis la fin des années 1980, ces

galas ont lieu en février afin d'inclure tout ce qui a marqué l'année qui vient de se terminer. Chacun des événements s'articule autour d'un thème particulier, qui peut être d'ordre général ou relié à des événements qui intéressent la Société ou à une thématique de l'année. Cette année, la succursale a adopté pour thème les «tournesols» pour faire fleurir une palette de couleurs en cette fin d'hiver où le climat a été particulièrement rigoureux à Vancouver.

Cette année, Steve Dane a reçu un certificat de 25 années de services; Don Edmilao, Elizabeth Viceo et Cathy Eldridge avaient complété 20 années de services; Alex Buckman, Chris Morrill, Jane Hopkins et Rosa Nicklin en avaient accumulé 10; tandis que Sally Bacon, Parvana Bolbolan, Vivien Chan, Robert Hunchak, Rebecca Legespi, Rita Rella, George Richardson, Ann St.Clair et Pierre St. Jacques se sont vu décerner des certificats de cinq ans de services.

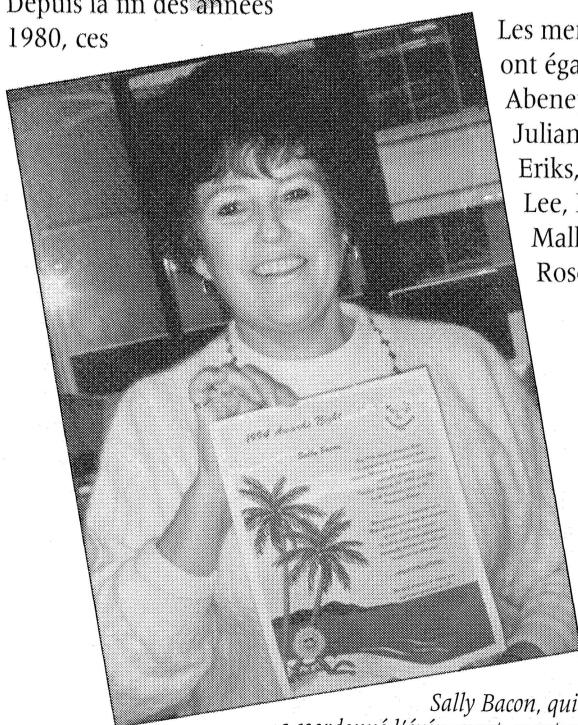
Les membres de l'équipe de Centraide ont également été honorés : Elizabeth Abeney, Sally Bacon, Gloria Bychek, Julianna Chiew, Darlene Chow, Esther Eriks, Kelly Holt, Julia Kilner, Wendy Lee, Bonnie McNamara, Martin Mallich (président), Valerie Rosenthal, Shirley Setter, Lynn

La photographe photographiée. Marjorie Davidson a remporté le deuxième prix du concours de photographie environnementale l'an dernier.

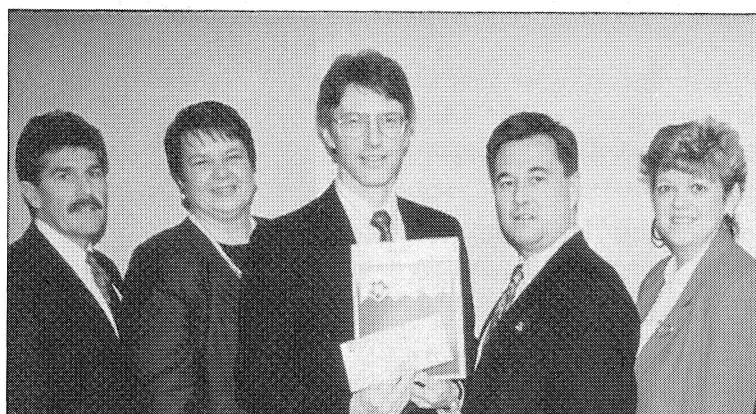
Sutyor, Mary Lou Thomas, Karen Ungerson, Terri Van Sleuwen, Judy Wowchuk et Debra Yip.



Mike Young, directeur de la succursale, a fait office de maître de cérémonie à la soirée de présentation des distinctions.



Sally Bacon, qui a coordonné l'événement, montre une invitation thématique.



Les heureux récipiendaires de certificats de cinq années de services à la Succursale de Vancouver. De g. à d., Rebecca Legespi, Parvana Bolbolan, Bob Hunchak, Sally Bacon, George Richardson, Anne St. Clair, Pierre St. Jacques et Rita Rella.